



저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

碩士學位論文

支援機關이미지 上昇에 미치는 中小企業
經營컨설팅成果 影響要因에 關한 實證的 研究

- 信用保證基金 支援 中小企業 經營컨설팅을 中心으로 -

2011年

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

李寅洙

碩士學位論文

指導教授 柳然禹

支援機關이미지 上昇에 미치는 中小企業
經營컨설팅成果 影響要因에 關한 實證的 研究

- 信用保證基金 支援 中小企業 經營컨설팅을 中心으로 -

A Empirical study on the Factors of Performance of SMEs management
consulting upon enhancing the image of consulting fee support company

- Focused on the SMEs management consulting by the KCGF -

2010年 12月 日

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

李 寅 洙

碩士學位論文

指導教授 柳然禹

支援機關이미지 上昇에 미치는 中小企業 經營컨설팅成果 影響要因에 關한 實證的 研究

- 信用保證基金 支援 中小企業 經營컨설팅을 中心으로 -

A Empirical study on the Factors of Performance of SMEs management
consulting upon enhancing the image of consulting fee support company

- Focused on the SMEs management consulting by the KCGF -

위 論文을 컨설팅학 碩士學位 論文으로 提出함

2010年 12月 日

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

李 寅 洙

李寅洙의 컨설팅學 碩士學位論文을 認准함

2010年 12月 日

審査委員長 _____ 印

審査委員 _____ 印

審査委員 _____ 印



목 차

제 1장 서론	1
제 1절 연구의 배경 및 목적	1
1. 연구의 배경 및 필요성	1
2. 연구의 목적	3
제 2절 연구의 방법 및 구성	5
1. 연구의 방법	5
2. 논문의 구성	5
제 2장 이론적 배경 및 선행연구	7
제 1절 경영컨설팅의 이론적 배경	7
1. 경영컨설팅의 정의	7
2. 경영컨설팅의 목적	11
3. 경영컨설팅의 유형	12
제 2절 경영컨설팅 성과에 관한 이론적 배경	17
1. 경영컨설팅 성과에 관한 정의	17
2. 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구	19
3. 경영컨설팅 성과제고에 관한 연구	30
제 3절 기업이미지의 이론적 배경	35
1. 기업이미지의 정의	35
2. 기업이미지의 특징 및 중요성	36
3. 컨설팅만족도와 기업이미지에 관한 연구	39

제 3장 국내 및 신보의 경영컨설팅 현황 44

제 1절 국내 경영컨설팅 현황 44

- 1. 국내 경영컨설팅 발전과정 44
- 2. 국내 경영컨설팅사 현황 45

제 2절 국내금융기관 및 신보의 경영컨설팅 현황 57

- 1. 국내 금융기관의 경영컨설팅 현황 57
- 2. 신보의 경영컨설팅 현황 58

제 4장 연구모형과 조사설계 60

제 1절 연구의 모형 설정 및 분석방법의 설계 60

- 1. 연구의 모형설정 60
- 2. 연구의 가설설정 61
- 3. 변수의 조작적 정의 66

제2절 연구대상의 선정 및 설문구성 68

- 1. 연구대상 및 자료의 수집 68
- 2. 설문의 구성 70
- 3. 분석방법 70

제 5장 실증분석 및 해석 71

제 1절 신뢰성 평가 및 기술통계분석 71

- 1. 신뢰성 평가 71
- 2. 기술통계분석 72

제 2절 가설검증 및 결과 해석	81
1. 가설의 검증	81
2. 결과 해석	85
 제 6장 결론	 87
1. 연구결과의 요약 및 시사점	87
2. 연구의 한계 및 향후 연구방향	87
 【참고문헌】	 90
 【부록 설문지】	 96
ABSTRACT	99



【 표 목 차 】

[표 2-1] 서비스범위에 따른 컨설팅 분류	13
[표 2-2] 서비스유형에 따른 컨설팅 분류	14
[표 2-3] 혁신의 정도에 따른 컨설팅 분류	16
[표 2-4] 컨설팅의 분류에 관한 주요 선행연구 요약	16
[표 2-5] 컨설팅성과 측정요인 주요 선행연구 요약	19
[표 2-6] 컨설팅성과 영향요인(수진기업측면) 주요 선행연구 요약	24
[표 2-7] 컨설팅성과 영향요인(컨설턴트 및 컨설팅내용측면) 주요 선행연구 요약	29
[표 2-8] 컨설팅성과제고를 위한 성공모형	32
[표 2-9] 경영컨설팅과 성과에 관한 주요 선행연구 요약	34
[표 2-10] 기업이미지에 관한 선행연구 요약	39
[표 2-11] 고객만족도에 관한 정의 요약	41
[표 2-12] 고객만족도와 기업이미지에 관한 선행연구 요약	43
[표 3-1] 국내 컨설팅산업 발전과정	45
[표 3-2] 컨설팅산업의 통계현황	46
[표 3-3] 국내 컨설팅시장 현황	47
[표 3-4] 국내 주요컨설팅사와 외국계컨설팅사 현황	48
[표 3-5] 컨설팅기업 양적수준 비교	49
[표 3-6] 컨설팅기업 질적 수준 비교	49
[표 3-7] 컨설팅 주요분야 요약	50
[표 3-8] 재무분야 세부컨설팅 항목 요약	51
[표 3-9] 마케팅분야 세부컨설팅 항목 요약	52
[표 3-10] 인사분야 세부컨설팅 항목 요약	53
[표 3-11] 전략분야 세부컨설팅 항목 요약	53
[표 3-12] 조직분야 세부컨설팅 항목 요약	54
[표 3-13] 운영관리분야 세부컨설팅 항목 요약	54
[표 3-14] 생산관리분야 세부컨설팅 항목 요약	55

[표 3-15] 정보관리분야 세부컨설팅 항목 요약	55
[표 3-16] 컨설팅 수행절차	56
[표 3-17] 주요 금융기관의 컨설팅 지원현황	57
[표 3-18] 신용보증기금 경영지원단 현황	58
[표 3-19] 신용보증기금 컨설팅지원 현황	59
[표 4-1] BSC관점 컨설팅성과 측정 선행연구	65
[표 4-2] 모형에 따른 변수의 조작적 정의	67
[표 4-3] 조사회사 특성	69
[표 4-4] 설문지의 구성	70
[표 5-1] 척도의 신뢰도	72
[표 5-2] 척도의 기술통계	72
[표 5-3] 조사회사특성에 따른 자체평가 참여수준	73
[표 5-4] 조사회사특성에 따른 컨설턴트평가 참여수준	74
[표 5-5] 조사회사 특성에 따른 컨설턴트 수행자세	75
[표 5-6] 조사회사 특성에 따른 컨설팅 내용타당성	76
[표 5-7] 조사회사 특성에 따른 기업의 실행의지	77
[표 5-8] 조사회사 특성에 따른 컨설팅만족도	78
[표 5-9] 조사회사 특성에 따른 신보이미지	79
[표 5-10] 기업특성과 상관계 분석	80
[표 5-11] 상관계 분석	81
[표 5-12] 컨설팅만족도에 미치는 영향	83
[표 5-13] 신보 이미지 상승에 미치는 영향	84
[표 5-14] 가설검증 요약	86
[표 6-1] 컨설팅 전후 재무적 성과향상 정도	88

【 그림 목 차 】

<그림 1-1> 연구흐름도	6
<그림 2-1> 서비스프로세스 매트릭스	8
<그림 2-2> 일반적인 컨설팅의 목적	11
<그림 2-3> 컨설팅의 유형	15
<그림 4-1> 연구모형	61



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

1. 연구의 배경 및 필요성

신용보증기금은 76년 6월 신용보증기금법에 의해 “담보력이 미약한 기업의 채무를 보증하여 자금유통을 원활히 함으로써 균형 있는 국민경제 발전에 기여”할 목적으로 설립된 이래 중소기업 지원기관으로서의 역할을 충실히 하고 있다.

경영지도 업무는 신용보증기금법상 주요업무인 신용보증, 구상권 행사와 함께 3대 주요업무로 자리 잡고 있어 설립 이래 꾸준히 경영컨설팅 업무를 수행하여 보증기업의 경쟁력 향상을 도모하여 왔다.

경영컨설팅은 경영전략, 조직혁신, 마케팅, 생산, 재무, 인사 등의 분야에 걸쳐 기업이 직면하고 있는 문제점을 분석하고 그에 대한 대응전략이나 해결방안을 연구하여 기업의 문제해결, 경쟁력 향상을 통해 기업성장을 돕는 전문적인 지식과 경험을 제공하는 지식서비스업이라 할 수 있다.

경영환경이 복잡해지고 급격하게 변함에 따라 새로운 경영기법이나 혁신활동을 통해 경영환경 변화에 빠르고 유연하게 대응하는 대기업과는 달리 중소기업들은 정보 및 인력 등 인프라 부족으로 경영상 어려움을 겪고 있는 기업이 상당하여 이들 기업에 대하여 경영 전반에 걸쳐 해결방안 및 전문적인 지식과 관리기법을 자문하여 줄 수 있는 경영컨설팅은 매우 유용한 지원방법이라 할 수 있다.

또한 컨설팅산업은 지식의 인프라 역할을 하는 산업으로 산업 및 경영 전반에 미치는 영향력이 크며 21세기 지식서비스 산업을 주도하는 핵심 역할을 할 수 있을 것으로 보인다. 뿐만 아니라 컨설팅산업은 우리나라 산업을 한 단계 발전시키는데 기여하는 바가 크기 때문에 관심을 기울여 육성

해야 할 분야이기도 하다.

대기업의 경우 경쟁력 제고를 위하여 새로운 경영기법을 도입하거나 전사적 혁신활동을 추진하는 등 전문적인 컨설팅을 통해 대내외적인 경쟁력 향상에 지속적인 노력을 하고 있다.

하지만 중소기업의 경우 대기업의 경영환경과 비교하면 상대적으로 열악하여 대외적으로는 선진국과는 품질과 기술경쟁을, 중국을 포함한 개발도상국과는 가격경쟁을 해야 하는 열악한 상황에 처해 있다. 또한 내부적으로는 기술 경쟁력 및 인력의 질 열세, 구조의 취약성, 경영 노하우 축적의 애로, 대중소기업 협력 네트워크의 취약 등으로 인해 그 어려움이 가중되고 있는 형편이다.

최근 전경련 중소기업연구센터의 조사연구(2010년)에 의하면 중소기업 경영애로의 상당부분은 마케팅과 자금조달에 기인하나 개별요인 보다는 조직, 인력 등의 요인과 복합적으로 결합하여 연쇄 반복적으로 발생하는 특성이 있어 표면적으로 드러난 개별분야의 경영애로 해소는 물론 관련 분야에 대한 전반적이고 총체적인 경영역량 강화 방안이 요구되고 있는 것으로 나타났다.

이러한 상황에 놓여있는 중소기업들에게 경영컨설팅은 경영애로 요인을 살펴보고 대안을 제공하는데 효과적이며 제 3자의 시각으로 근본적인 해결책을 제안함으로써 중소기업 경영역량 강화에 유용한 수단으로 구체적인 해결책을 제시받을 수 있을 뿐만 아니라 기업 경영의 방향성 정립과 혁신을 위한 동기부여의 수단으로도 활용될 수 있다.

즉, 경영컨설팅을 통한 최신 경영기법이나 혁신활동 도입, 객관적이고 논리적인 시각과 경험을 가진 전문가 활용은 선택이 아닌 필수라 할 수 있다. 하지만 위 연구에 의하면 중소기업은 컨설팅 비용 문제, 컨설팅 활용방법에 대한 지식 부족 등으로 경영컨설팅을 활용하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 중소기업의 경영애로 해소와 경쟁력 제고를 위해서는 정부 및 공공기관의 적극적인 컨설팅 지원이 필요한 것으로 보인다.

정부(중소기업청)에서는 중소기업 쿠폰제 경영컨설팅을 통해 중소기업 자체 부담으로 진행하기 어려운 컨설팅에 대하여 그 비용의 일부를 보조

해 줌으로써 전문가의 진단 및 지도를 통해 경영 및 기술환경 변화에 대응할 수 있도록 지원하고 있다.

정부이외에도 지방자치단체, 관련 협회, 금융기관, 대학 등으로 컨설팅 지원기관은 다양하다. 하지만 중소기업의 경영컨설팅에 대한 인식이 아직 낮은 수준에 머물고 있어 컨설팅 활용수준은 저조한 편이다. 이는 효과성, 비용부담, 방법 및 절차상의 문제 등이 복합적으로 작용하고 있기 때문인 것으로 나타나 신용보증기금과 같이 공신력 있는 공공기관에서 저비용으로 경영컨설팅을 지원하는 것이 효과적인 것으로 보인다.

이러한 인식하에 신용보증기금은 설립이후 경영상 어려움을 겪고 있는 보증기업에 대하여 경영컨설팅서비스를 지원함으로써 수진기업이 경영상 문제점을 해결하고 나아가 경영혁신능력을 배양하여 글로벌 경쟁력을 갖추는데 도움을 주고 있다.

신용보증기금의 경영컨설팅서비스는 보증기업 경쟁력 향상이라는 사회적 책임경영(Corporate Social Responsibility, CSR)의 일환이자 고객가치 창출이라는 고객만족도 제고의 목적을 가지고 있다.

이와 같은 상황에서 본 논문은 신용보증기금의 경영컨설팅서비스가 컨설팅 만족도 제고를 통한 신용보증기금의 이미지 제고라는 소기의 성과를 달성하기 위하여 컨설팅성과가 극대화 되어야 하는데 이를 위해서는 컨설팅의 어떠한 요소들이 중요한 영향 요인인지 파악할 필요성을 인식하게 되었다.

2. 연구의 목적

경영컨설팅을 의뢰하는 많은 중소기업들은 경영컨설팅이 직접적이고 단기적인 경영성과 향상에 도움을 주리라고 생각하는 경향이 있다. 하지만 성과 제고에 미치는 영향요인들에 대해서는 많은 연구에서 경영컨설팅이라는 행위가 기업의 경영성과를 직접적으로 향상시켜 주지는 못하는 한계가 있는 것으로 나타났다.

즉, 경영컨설팅은 경영활동을 위하여 독립된 지위에서 전문적인 지식이

나 경험을 활용하여 조언하는 것일 뿐 결코 경영활동을 직접적으로 수행하는 것은 아니다. 컨설팅의 결과나 수행과정에서 얻게 된 여러 가지의 사실에 대하여 경영자들은 스스로의 책임과 판단에 의해 이를 경영활동에 반영하거나 기각할 뿐이다.

이러한 논리적 배경을 바탕으로 컨설팅 성과를 장기적으로 관찰 연구해야 하는 재무적성과 보다는 수진기업의 컨설팅 만족도 및 지원기관인 신용보증기금 이미지 상승으로 보고 이러한 컨설팅 성과에 미치는 컨설팅 영향요인, 즉, 수진기업 측면이나 컨설턴트의 측면에서의 성과요인이 무엇인지를 파악하기 위하여 다음과 같이 연구하기로 한다.

첫째 컨설턴트의 특성이 컨설팅성과에 미치는 요인을 알아낸다. 특히 컨설턴트의 컨설팅 수행역량 및 수행 성실성이 컨설팅에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 전제에서 출발하였다.

둘째, 수진기업 특성이 컨설팅 성과에 미치는 요인을 알아내고자 하였다. 신보의 컨설팅 지원을 받은 수진기업의 컨설팅 참여도 및 수진기업의 컨설팅 후 개선과제에 대한 실행의지가 컨설팅성과에 긍정적인 영향을 줄 것으로 판단하였다.

셋째, 컨설팅 결과물에 대하여 수진기업의 개선사안 실행의지가 컨설팅 성과에 미치는 요인이 긍정적인 영향을 미치는 지 알아내고자 하였다

따라서 본 연구의 전 과정을 통하여 선행 연구조사, 문헌조사, 설문조사 등 다양한 연구조사 방법을 동원하여 경영컨설팅과 신용보증기금의 이미지 상승과의 연관성 및 효과성을 입증하고자 한다.

이를 통해 경영컨설팅의 품질을 향상시킴으로서 신보에서 지원하는 컨설팅 인지도 및 신뢰도를 증진시켜 지원기관 이미지를 제고할 수 있는 방안을 수립하고 향후 추가적인 연구를 통해 컨설팅 만족도 및 신보 이미지 제고가 실제 보증기업의 경영성과와의 연관성 및 효과성을 입증하여 경영컨설팅을 활성화시키고 학문으로서 컨설팅 서비스를 정착시키고 발전시키는데 일익을 담당하고자 한다.

제 2 절 연구의 방법 및 구성

1. 연구의 방법

본 연구는 이론적 고찰을 통한 문헌연구와 신용보증기금의 컨설팅서비스를 지원받은 수진기업과 관련 컨설턴트를 대상으로 한 설문조사로 진행하기로 하였다. 문헌조사에서는 문헌연구에서는 국내외 경영컨설팅에 관련한 이론적인 배경을 살펴보고 선행연구들의 연구결과 분석을 바탕으로 컨설팅의 성과제고를 위한 성공요인 변수를 설정한 후 실증분석을 통해 연구 과제를 검정한다. 본 조사에 의한 설문조사에서는 전문가들의 의견을 토대로 컨설팅성과에 미치는 영향요인을 추출하고자 한다.

연구모형은 컨설팅 성과에 영향을 수진기업의 특성과 컨설턴트의 특성으로 구분하여 제시하였다. 설문대상은 신용보증기금에서 2006년도부터 2009년도까지 컨설팅서비스를 지원한 379개 업체 및 해당업체를 컨설팅한 컨설턴트 대상으로 하였다.

수집된 자료분석은 신뢰도분석, 상관관계분석과 다중회귀분석(Multiple regression analysis)을 통해 컨설팅 성과향상에 미치는 요소와 컨설팅 성과간의 가설검정과 가설검정의 결과에 대한 해석을 위한 통계분석의 도구로써 활용하였다.

2. 논문의 구성

본 연구는 설문조사를 통하여 신보이미지 상승 및 컨설팅 만족도에 영향을 미치는 영향요인을 추출하고자 하였다.

본 연구는 총 5장으로 구성되어 있다. 제 1장 서론에 이어 제 2장에서는 이론적 배경 및 선행연구를 통하여 경영컨설팅의 정의 및 목적과 경영컨설팅에 관한 연구의 유형에 대하여 알아보고 제 3장에서는 국내 및 신보의 경영컨설팅 현황에 대하여 알아보았으며 제 4장에서는 연구방법을 위한

연구모형을 구축하고 연구가설을 설정하였다. 실증분석을 위해 구성개념에 대하여 조작적 정의를 내렸으며 자료수집, 설문지 구성, 분석방법 등에 대하여 기술하였다. 제 5장에서는 변수의 신뢰성과 타당성을 평가한 설문지 결과 분석을 통해 수립 가설을 검정하였다. 제 6장 결론으로 연구결과를 요약하고 시사점을 정리하였으며 본 연구의 한계와 향후 연구 방향을 제시하였다. 본 논문의 연구흐름도는 다음과 같다.

1. 서론	
연구의 배경 및 목적	연구의 방법 및 구성
2. 이론적 배경 및 선행연구	
경영컨설팅의 이론적 배경	경영컨설팅의 성과에 관한 이론적 배경
기업이미지에 관한 이론적 배경	
3. 국내 및 신보의 경영컨설팅 현황	
국내 경영컨설팅 현황	신보의 경영컨설팅 현황
4. 연구모형과 조사설계	
연구 모형 설정	연구가설
5. 실증분석 및 해석	
6. 결론	

<그림 1-1> 연구흐름도

제 2장 이론적 배경 및 선행연구

제 1 절 경영컨설팅의 이론적 배경

1. 경영컨설팅의 정의

컨설팅산업은 선진국에서는 100년이 넘는 역사를 가지고 있으며 반세기 전부터 유망사업으로 성장해오고 있다. 우리나라에서도 많은 기업과 단체가 기존의 사업영역을 넓히거나 사업전환을 통해 컨설팅 산업에 참여하고 있다. 최근에는 경영컨설팅이외에 웨딩컨설팅, 부동산컨설팅, 뷰티컨설팅, 입시전문컨설팅 등 다양하고 광범위한 범위에서 컨설팅서비스 산업이 활발하게 성장하고 있다.

경영컨설팅은 서비스의 영역으로 분류되는데 서비스의 특징은 학자들에 따라 다양하게 제시되고 있지만 모두 공통적으로 네가지 특징을 들고 있는데 첫째 무형성(Intangibility)으로 만질 수 있는 일반적인 제품들과 달리 서비스는 서비스를 받기 전까지는 시험하여 보거나 만질 수가 없다는 것이다. 둘째는 가변성(variability)으로 서비스의 수준 및 질이 항상 같을 수만은 없다는 것이다. 셋째 소멸성(perishability)으로 일반 제품과 달리 재고를 저장하지 못하다는 것이다 마지막으로 비분리성(inseparability)으로 서비스의 생산과정과 동시에 소비가 이루어진다는 것이다.

또 슈메네(schmenner)는 서비스프로세스 매트릭스를 통하여 노동집약도의 정도와 고객과의 상호작용과 고객화의 정도에 따라 서비스를 <그림 1>과 같이 분류하였는데 의사, 회계사, 변호사, 건축가 등 전문서비스의 경우 노동집약도의 정도도 매우 높고 고객과의 상호작용과 고객화의 정도도 매우 높다고 하였다. 이와 같은 슈메네의 분류법에 따르면 경영컨설팅에도 의한 경영컨설팅도 전문서비스 영역에 포함된다고 할 수 있다.

이는 회계사, 변호사 등과 같이 경영컨설팅도 고객화의 정도와 노동집약도의 정도가 매우 높은 전문서비스로 경영컨설팅은 고도의 전문지식을 바탕으로 고객들에 수준높은 서비스를 제공하는 전문서비스임을 의미한다.

고객과의 상호작용과 고객화의 정도			
노동집약도의 정도	낮음 ↑	↩ 낮음	높음 ⇨
		서비스 공장	서비스 숲
	↑ 낮음	◦ 항공사 ◦ 화물 트럭회사 ◦ 호텔 ◦ 휴양시설	◦ 병원 ◦ 자동차 정비소 ◦ 기타 수리서비스
		대량 서비스	전문 서비스
↑ 낮음	높음 ↓	◦ 소매점 ◦ 도매점 ◦ 학교 ◦ 소매금융	◦ 의사 ◦ 변호사 ◦ 회계사 ◦ 건축가

<자료> Reger W. Schmenner "How Can Service Business Survive and Prosper?" Sloan management Review. vol. 27, no.3, spring 1986. p25
 <그림 2-1> 서비스프로세스 매트릭스

이러한 분류와는 별도로 경영컨설팅의 정의에 관하여 다양한 선행연구들이 있다. 먼저 경영컨설팅에 대하여 Markham, Williams & Woodward는 협의의 관점과 광의의 관점에서 경영컨설팅을 분류하고 있는데 Markham(1991년)은 좁은 관점에서 보면 제 3자 또는 기업고객 외부인이 자신이 보유한 경험과 지식을 해당 조직에 유용하게 활용하도록 주고 받는 관계라고 하였다. 또 Williams & Woodward(1994년)는 넓은 관점에서는 내부 또는 외부의 컨설턴트가 고객의 요구를 충족시켜 주기 위해 고객의 조직, 개인, 내부부서 등에게 서비스를 제공해 주는 일련의 과정이라고 하였다.

Milan Kubr(Management Consulting, 1996)는 컨설팅에 대하여 기능적인 관점에서 정의한 것과 특정한 전문직업적인 서비스로 컨설팅을 간주하고 이러한 서비스 특성을 강조하여 두가지로 정의할 수 있다고 보았다.

첫째, 기능적 관점에서 본 정의로는 Fritz Steele과 Peter Block이 있는데 Fritz Steele은 컨설팅을 “과제의 내용, 프로세스, 구조에 관한 책임을 맡고서 이를 수행하는 사람들에게 과제 수행에 대한 실제적인 책임을 갖고 있지 않은 컨설턴트가 컨설팅프로세스에 따라 도움을 제공하는 것”이라고 하였으며 Peter Block은 “비록 당신이 실행에 대하여 직접적인 통제권을

갖고 있지는 않지만 상황을 변화시키거나 개선시키기 위해 힘쓰고 있다면 당신은 컨설팅을 하고 있는 것이다.

따라서 대부분의 스태프들이 그들 스스로를 컨설턴트라고 부르지는 않지만 실제로는 컨설턴트의 역할을 하고 있다고 볼 수 있다”라고 하여 컨설턴트는 도움을 주는 사람(helper) 또는 가능하게 해주는 사람(enabler)의 역할을 하는 것으로 보았다.

두 번째, 전문직업적인 서비스로 간주한 정의로는 Larry Greiner와 Robert Metzger가 있는데 “경영컨설팅이란 특별한 훈련을 통해 일정한 자격을 갖춘 사람들이 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 고객조직이 경영상의 문제들을 확인 분석하는 것을 도와주고 이러한 문제들에 대한 해결안을 고객에게 추천하는 것이다. 또한 고객이 이러한 해결안의 실행에 대해 도움을 요청했을 때 도움을 제공하는 어드바이스서비스다”라고 정의하여 전문직업적인 서비스측면을 강조하여 정의하였다.

한편 조영대(2005)는 경영컨설팅에 대한 정의로 “특정 대상에 대하여 해당분야의 전문가가 자신의 전문지식을 활용하여 제기된 문제점을 분석하고 구체적인 해결책을 제시하는 것이라 할 수 있다”고 하였다.

국제노동기구(ILO, International Labour Organization)는 경영컨설팅은 경영과 사업의 문제들을 해결하면서 새로운 기회를 발견, 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자와 조직이 추구하는 목적의 달성을 도와주는 독립적이면서 프로페셔널한 어드바이스 서비스라고 하였다. 즉, 경영컨설팅은 기업으로 하여금 당면한 문제들에 대하여 분석하여 해결할 수 있도록 적합한 사례를 다른 기업에 적용할 수 있도록 지원하는 전문적 서비스를 공급하는 것이라고 할 수 있으며 또한 일정한 자격과 전문성을 갖춘 컨설턴트가 고객기업과 계약을 체결하고 상호협력을 통해 경영상의 문제들에 대해 진단 및 상담을 행함으로써 적절한 해결방안을 제시하는 지식서비스라고도 할 수 있다.

국제경영컨설팅협회(International Council of Management Consulting Institutes)에서는 컨설턴트(Management Consultant)에 대해 “경영책임이 있는 고객의 경영프로세스에 대하여 독립적 자문(Advices)과 지도(assistance)

를 제공하는 것“이라고 정의 하였다.

이러한 선행연구들과 기관들의 정의를 종합하면 경영컨설팅과 관련한 몇 가지 키워드를 발견할 수 있는데 전문가, 전문지식 활용, 경영상의 문제, 연구 및 분석, 문제해결, 지원, 전문서비스 등이다. 전기수(2009)는 이러한 연구결과를 근거로 경영컨설팅을 ‘기업의 경영활동과 관련하여 발생하는 제반 문제에 대하여 해당분야에서 스스로의 훈련이나 직간접적인 경험에 의한 능력을 가진 전문가가 자신의 능력을 활용하여 기업이 당면한 문제를 이해하고 분석, 연구하여 객관적이고 독립적인 입장에서 기업이 필요한 시기에 필요한 해결방안을 제시하는 전문서비스“ 라고 정의하였다.

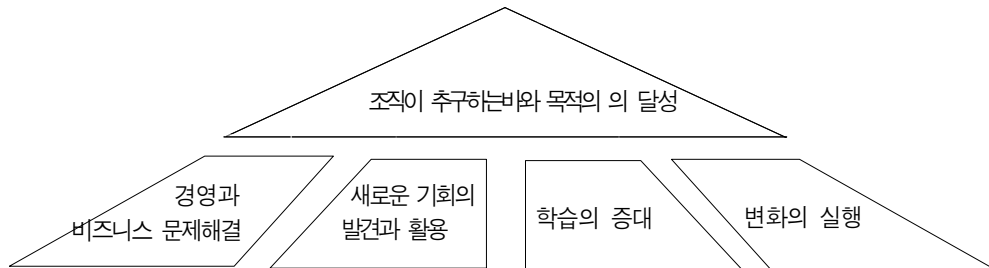
위 모든 연구결과와 정의를 종합하면 경영컨설팅은 기업을 대상으로 기업의 문제와 애로를 파악하기 위한 진단 및 조사를 통해 전략 전술을 정립하고 기업의 사업방향성 및 기업행위의 효율적 과정과 관련된 관리적 방법론을 제시하여 해당기업이 소기의 목적을 달성할 수 있도록 조력하는 서비스로 기업의 동기부여와 혁신적 변화 및 창조경영을 이끌어 내는 전문지식서비스업으로 정리할 수 있다.

컨설팅산업은 전문 인력 지식의 활용을 통해 기업 및 산업전반이 부가가치를 창출하는 대표적인 지식 인프라 산업으로 하드웨어 성격의 제조업, 소프트웨어 성격의 유통업과는 달리 지식을 통한 부가가치 창출 측면에서 OECD(Organization for Economic Cooperation and Development)는 컨설팅 등 지식서비스를 기술혁신, 교육과 함께 국가혁신체제의 중요 부분으로 설정하기도 하였다.

또한 컨설팅산업은 국가 경쟁력 향상의 중간 동인이자 국가 역량을 보여주는 상징산업으로 기업뿐만 아니라 국가 차원의 당면 및 미래 이슈에 대한 문제해결 또는 개선을 지원함으로써 경쟁력 제고에 기여한다. 비즈니스, 금융, SOC, 엔지니어링 등 각 영역에서 컨설팅 서비스의 수준은 국가 역량의 정도와 밀접한 관계를 지니며 기업 측면에서는 고급인력의 전문성 등을 기반으로 한 컨설팅을 통해 생산성 향상 및 고부가가치화를 촉진하고 산업측면에서는 고용창출효과가 높은 산업으로 창출된 고용 인력은 산업경쟁력 제고의 지식 베이스 기능을 수행한다.

2. 경영컨설팅의 목적

컨설팅의 목적은 보는 시각에 따라 매우 다양하게 설명될 수 있으나 Milan Kubr에 의하면 컨설팅의 목적은 경영과 비즈니스상의 문제해결, 새로운 기회의 발견과 활용, 학습의 증대, 변화의 실행 등을 통해 조직이 추구하는 바와 목적의 달성을 이루는 것이다 라고 하였다.(한종극 1999:13-19)



<그림 2-2> 일반적인 컨설팅의 목적

구체적으로 보면 컨설팅은 고객 조직이 추구하는 가치를 증대시켜야 하며 이러한 가치는 고객이 설정한 주요한 목적 달성에 가시적이고 측정 가능한 공헌을 해야 한다는 것이다. 이러한 목적의 달성을 위한 하위의 개념으로는 첫째 경영과 비즈니스상의 문제해결을 들 수 있다. 이것은 경영과 비즈니스의 다양한 영역들에 관련된 문제들을 확인하여 진단하고 이를 해결하기 위해 전문적인 도움을 제공하는 것으로 이때 컨설턴트는 분쟁해결사(troubles-hooters), 기업 의사(company doctor), 비즈니스치료사(business healers)의 역할을 하는 것이다.

둘째, 새로운 기회의 발견과 활용으로서 이는 고객은 새로운 기회를 발견하고 이를 활용하기 위한 목적으로 컨설턴트를 활용하는 것을 더 선호한다는 점에 주목한 것이다. 사업상의 어떤 영역이나 부문에 있어 선점을 하거나 조직의 혁신, 개선 등을 추진할 수 있는 정도와 아이디어 들을 원하고 있다. 이를 위하여 새로운 시장과 제품에 대한 전망이나 정보, 현재 및 잠재 고객들에 대한 성향, 기업의 성장에 필요한 자금이나 기술의 확보, 기업에서 필요로 하는 인재의 확보 등 많은 영역에서 정보를 필요로

하므로 이를 충족시킬 수 있도록 하여야 한다.

셋째는 학습의 증대에 관한 문제이다. 컨설팅은 고객 조직에게 새로운 능력을 길러주고 컨설턴트와 공동의 작업을 통하여 기술이나 경험을 학습할 수 있는 기회를 얻게 됨으로 이러한 기회를 제공할 수 있어야 한다.

고객조직은 ‘조직은 스스로 돕는 자를 돕는다’라는 식으로 컨설팅을 통해서 학습조직(Learning organization)이 되어야 하며 고객이 경험으로부터 학습할 수 있도록 도와주는 것은 컨설턴트 자신의 지식과 능력의 증진에도 많은 도움이 된다는 것이다.

넷째로는 변화의 실행으로서 고객은 컨설턴트에게 변화관리자로서의 기능을 원하고 있다. 복잡하고 다양한 경영환경의 변화에 대응하여 기업이 생존하고 지속적으로 발전하기 위한 변화의 필요성에 대하여 고객 조직이 이를 이해하고 함께 변화하며 지속적으로 변화를 추구하기 위한 역할과 기여를 기대하고 있다. 즉, 조직이 추구하는 바와 목적을 달성하기 위해서는 경영과 비즈니스상의 문제해결, 새로운 기회의 발견과 활용 학습의 증대, 변화의 실행이 필요하며 이를 위하여 컨설턴트를 활용하는 것이다.

3. 경영컨설팅의 유형

경영컨설팅을 분류할 때 컨설팅을 수행하는 형태나 컨설팅을 수행하는 내용에 따라 분류하기도 하며 기업의 경영활동에 대해 종합적 관점에서 실행하는 종합 경영컨설팅과 부문별 경영활동 즉, 경영전략, 마케팅, 생산관리, IT 등 각 부문별 경영컨설팅으로 분류한다.

Enture Consulting Partner는 서비스의 범위에 따라 전략 컨설팅, 비즈니스 운영컨설팅, IT컨설팅, 전략적 외주로 구분하기도 하는데 전략컨설팅 분야는 기업전략, 조직전략, 운영전략으로 크게 분류하고 비즈니스 운영컨설팅은 프로세스혁신, 변화관리, 평가관리로 IT컨설팅에서는 정보전략계획, IT평가, IT관리, IT개발, 기업정보망관리 등으로 전략적 외주컨설팅은 비즈니스절차외주, IT외주 등의 구체적인 분야가 있으며 각 부문별 주요 컨설팅 분야는 다음 표 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 서비스범위에 따른 컨설팅 분류

유 형	주요 분야
전략컨설팅	▪ Corporate Strategy : 경쟁전략 및 가치혁신(Value Innovation) 전략의 통합적 관점에서 전략적 방향 제시 ▪ Organization Strategy : HR Value Chain과 직무(Position), 사람(Person) 및 성과(Performance)의 3가지 축을 기준으로 전략/제도 설계 컨설팅 제공 ▪ Operational Strategy : 기업 운영을 위한 Function 관점 및 R&D/PI/SCM/CRM 등 Process 관점에서 전략적 방향 제시
비즈니스 운영컨설팅	▪ Process Innovation : 기업 프로세스를 운영, 관리, 개발 및 혁신에 대한 서비스 제공 ▪ Change Management : 변화관리 서비스 ▪ Assessment : ERP 진단과 ERP 도입효과 Quick 측정 등 평가
IT컨설팅	▪ ISP (Information Strategy Planning) : 정보전략계획 수립 ▪ IT Assessment : IT 서비스 수준에 대한 평가 및 전략적 방향 제시 ▪ IT Governance : IT투자에 대한 성과측정(IT ROI), 서비스 수준에 대한 전략적 관리 방안 및 계약체계 수립(SLA/SLM), 효과적인 IT서비스 관리체계 구축(ITSM) 등 ▪ Implementation : ERP 등 Package Solution 또는 in-house 시스템 구현을 위해 프로세스 모델링, CBO (Customer Bolt-On)/Interface개발 등 ▪ EIM (Enterprise Intelligence Management) : 사용자 및 역할 중심으로 효과적으로 통합, 관리 및 활용할 수 있도록 기업자원 관리체계 구축
전략적외주	▪ Business Process Outsourcing : 고객사의 BPO 타당성 분석을 통하여 대상 및 영역을 선정하고 Outsourcing 방안을 수립, Outsourcing 업체 평가, 선정 등 ▪ IT Outsourcing : IT 추진 및 운영방안 수립, IT Value 정량화 및 관리방안 제시를 위한 KGI(Key Goal Indicator), KPI 및 IT BSC 개발 및 평가 서비스 제공

자료 : enture 홈페이지 내용을 연구자가 일부 수정

경영컨설팅의 서비스 유형과 서비스 관점에 따라 분류하기도 하는데 서비스 유형에 따라 분류하면 전문서비스, 자문서비스, 독립서비스, 일시적인 서비스, 상업적인 서비스가 있으며 서비스 관점에 따라서는 경영컨설팅서비스, IT컨설팅서비스가 있다. 전문서비스는 꾸준한 연구와 풍부한 경험을 바탕으로 문제의 원인을 진단하는 전문가적 서비스를 말하며 자문서비스는 조언자로서의 역할을 강조하였고 독립서비스는 의뢰인과는 별개로 독립적인 위치에서 실시하는 서비스를 말하며 일시적인 서비스는 지속적으로 기업업무에 참여하지 않고 일시적으로 해당 영역에서 활동하는 것을 말하며 상업적인서비스는 컨설팅 비용이 소요되는 점을 강조하여 분류한

것으로 위와 같이 서비스 유형에 따라 분류한 컨설팅은 다음 표<2-2>와 같다.

<표 2-2> 서비스 유형에 따른 컨설팅 분류

유 형	내 용
전문서비스	꾸준한 연구와 풍부한 경험을 바탕으로 문제의 원인을 진단하고 그에 대한 적절한 해결책을 찾음. 따라서 여기에는 의뢰인의 이익을 보호하고 증진하고자 하는 전문가로서의 윤리성이 필요함.
자문서비스	컨설팅은 어디까지나 조언을 하는 자문의 역할을 하기 때문에 이를 통해 나타나는 결과에 대해 직접적인 책임이 없음. 즉, 최종 의사결정자는 의뢰인으로서 그 책임 또한 의뢰인에게 있으며, 컨설턴트의 책임은 컨설팅 수행내용의 품질과 완전성으로 한정됨 또한 해결안 실행에 대한 책임도 역시 의뢰인에게 있음
독립서비스	컨설팅을 통해 얻어진 결과는 의뢰인과의 친분관계나 조직에 상관없이 독립적으로 제시할 수 있어야 함. 또한 의도적으로 특정 회사나 특정 제품을 이롭게 하거나 같은 의뢰인으로부터 또 다른 프로젝트 수주하기 위해 편협적인 제안을 해서도 안됨 전문적인 컨설팅회사의 경우에는 이러한 위험이 거의 없으나 사내 컨설턴트의 경우에는 회사에 속해있는 만큼 그럴 가능성이 있음
일시적인 서비스	의뢰인 회사가 비록 자체적으로 컨설팅 전문인력을 보유하고 있더라도 업무를 접어 두고 전적으로 참여하기 어려울 때는 전담하여 문제를 해결할 수 있는 외부 전문가를 활용하는 경우가 있음. 이 경우 컨설턴트는 의뢰인 회사에서 한시적으로 컨설팅업무를 수행하며, 업무가 완료되면 그 조직에서 떠나게 됨.
상업적인 서비스	컨설팅은 판매자와 구매자의 관계로 만나는 하나의 사업인 만큼, 컨설팅 서비스를 제공하면 그에 상응하는 대가를 받게됨. 따라서 컨설팅 계약은 재무적으로 적정한 이익을 남길수 있도록 해야 함.

자료 : 2008 중소기업 컨설팅산업 백서

장기수(2009)는 컨설팅 수행형태에 따라 단기 종결형 경영컨설팅과 장기 지속형 경영컨설팅으로 분류하기도 하였다. 단기 종결형 경영컨설팅은 기업이 정상적인 경영활동 과정에서는 수행하지 않으나 기업이 필요로 하는 시점 또는 경영상의 특별한 목적, 특정한 테마를 가진 것으로 프로젝트형의 단위계약에 의한 경영컨설팅이다.

이 단기종결형 경영컨설팅은 당초에 목적인 컨설팅의 목적이 완료하였거나 또는 목적달성이 불가능하다고 판단하는 경우 컨설팅 수행과 관련한 일체의 행위를 중지하고 공급자와 수요자와의 관계를 청산하는 형태로서

일반적으로 1년 이내의 기간을 정하여 수행하는 경우가 많다.

장기지속형 경영컨설팅은 경영상의 특수한 목적을 가진 상태에서 컨설팅이 진행되는 것이 아니라 일상적인 기업 경영의 전반에 걸쳐 필요한 자문을 구하고 즉시에 필요한 컨설팅을 받기 위하여 자문 또는 고문 계약 형태의 장기 지속적인 컨설팅을 의미한다.

실무적으로 장기지속형 경영컨설팅은 컨설팅을 필요로 하는 기업의 수요와 공급자인 컨설턴트가 상호 일치된 목적과 의도를 가진 경우에 장기 계약체결의 방식으로 이루어지는 경우가 많다.

장기 지속형 컨설팅은 단기 종결형 경영컨설팅에 의한 컨설팅이 진행된 이후에 그 결과에 만족한 수요자의 요청에 의해 이루어지기도 하며 일반적으로 1년 이상의 기간에 걸쳐 수행한다.

한국경영컨설팅협회(2002)는 컨설팅산업실태조사에서 경영관리 및 혁신, 인사, 조직 및 인적자원개발, 재무 및 회계관리, 생산관리, 제품개발 및 마케팅, 품질인증 및 해외규격, R&D, 기술검사, IT, 기타 컨설팅으로 구분하였다.

컨설팅의 유형을 혁신의 정도에 따라 분류하기도 하는데 혁신의 정도를 혁신의 깊이와 넓이로 구분하고 혁신의 깊이와 혁신의 넓이에 따라 혁신의 넓이가 좁고 깊이는 높은 것은 부문혁신 경영컨설팅, 혁신의 넓이가 광대하고 깊이가 높은 것은 전사혁신 경영컨설팅, 혁신의 깊이는 낮고 넓이는 좁은 것은 부문개선 경영컨설팅, 혁신의 넓이는 넓고 깊이는 낮은 것은 전사개선 경영컨설팅 등의 4가지 유형으로 구분하였다.(장영, 1996)

		혁신의 넓이	
		협	광
혁신의 깊이	고	부문혁신 경영컨설팅 (Narrow Innovation Consulting)	전사혁신 경영컨설팅 (Broad Innovation Consulting)
	저	부문개선 경영컨설팅 (Narrow Improvement Consulting)	전사개선 경영컨설팅 (Broad Improvement Consulting)

<그림2-3> 컨설팅의 유형

위와 같이 혁신의 넓이와 깊이에 따라 분류한 컨설팅이 유형에 대한 각각의 주요 내용은 다음 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 혁신의 정도에 따른 컨설팅분류

유 형	특징
부문개선경영컨설팅	대상업무 영역이 좁아 특정분야나 기능에 한정되어 있으며 기존의 업무수행 활동을 조금씩 개량시켜 나아가야 함.
전사개선경영컨설팅	대상업무 영역이 넓으며 특정분야나 기능에 한정되어 있지 않고 전사 혹은 여러 기능에 걸쳐 있는 업무를 대상으로 함
전사혁신경영컨설팅	대상업무 영역이 넓으며 특정분야나 기능에 한정되어 있지 않고 전사 혹은 여러 기능에 걸쳐 있는 업무를 대상으로 함
부문혁신경영컨설팅	대상 업무 영역이 좁아 특정분야나 기능에 한정되어 있으나 기존의 업무수행과는 다르게 특정분야의 업무수행 활동에 근본적인 변화를 가져 오는 것을 목적으로 하며

경영컨설팅의 유형에 대하여 분류한 내용을 종합적으로 요약하여 정리하면 다음과 같다.

<표 2-4> 컨설팅 분류에 관한 주요 선행연구 요약

구분	분류내용	비고
범위	▪ 종합경영컨설팅 : 경영전체 ▪ 부문별 경영컨설팅 : 생산, 마케팅, 재무 등	조영대 (2005)
영역	▪ 기본 컨설팅 : 비즈니스 방향 조정 및 조직화 ▪ 부문활동 컨설팅 : 생산, 마케팅, 구매, 재무, 노무	
서비스범 위	▪ 전략 컨설팅 : 전략방향 제시 및 비전의 수립 ▪ 비즈니스 운영 컨설팅 : 비즈니스 프로세스의 개선 ▪ IT컨설팅 : IT전략 제시, 의사결정 지원 ▪ 전략적 외주 : 아웃소싱 방향의 제시 및 핵심역량 집중	Entrue Consulting Partners
분야	▪ 경영관리 및 혁신, 인사조직, 인적자원개발, 재무 및 회계관리, 생산관리, 제품 개발, 마케팅, 품질인증, 해외규격, R&D, 기술검사, IT, 기타 컨설팅	한국경영기 술컨설팅트 협회
혁신 정도	▪ 부문혁신 경영컨설팅, 전사혁신 경영컨설팅, 부문개선 경영컨설팅, 전사개선 경영컨설팅	장영(1996)
컨설팅의 유형	▪ 서비스의 유형 : 전문서비스, 자문서비스, 독립서비스, 일시적인 서비스, 사업적인 서비스 ▪ 서비스 관점 : 경영컨설팅서비스, IT컨설팅서비스	전기수 (2009)
수행 형태	▪ 단기종결형 경영컨설팅 : 특정 테마를 위한 컨설팅 ▪ 장기지속형 경영컨설팅 : 기업경영의 일반적 상황에 즉각 대처하기 위한 고문 계약 형식의 컨설팅	

제 2 절 경영컨설팅 성과에 관한 이론적 배경

1. 경영컨설팅 성과의 정의

경영컨설팅의 성과를 정의하는 것은 매우 어려운 일이다. 경영컨설팅의 성과가 재무적인 결과로 나타나기도 하지만 비재무적인 결과로도 나타난다. 또한 컨설팅의 성과가 단기적으로 나타나는 경우도 있지만 장기적으로 나타나는 경우도 있기 때문에 성과를 측정하는 것 또한 매우 어려운 일이라 할 수 있다.

경영컨설팅 성과에 대하여는 다양한 연구가 이루어져 있고 성과 측정방법으로 객관적인 성과를 반영할 수 있는 거시적 지표(이익기여도, 생산성 향상 등)와 미시적 지표(프로젝트 실행결과의 실제 활용정도 등) 등이 있으나 현실적으로 측정이 매우 어려워 프로젝트의 성과자료는 대부분이 주관적 지표에 의존(장영, 1996: 101)하고 있는 것으로 알려져 있다.

결국 경영컨설팅의 성과는 경영컨설팅의 성과를 어떤 요인으로 측정하였는지에 대한 선행연구를 통하여 알 수 있는바 경영컨설팅의 성과에 대한 측정요소에 대한 선행연구에서는 위에서 언급한 장·단기적 요소, 재무·비재무적 요소 또는 거시적, 미시적 지표 등 다양한 사례가 존재한다.

Kerzner(1984)는 프로젝트 실행성과에 대한 측정기준으로써 기간준수(Adherence to schedule), 예산준수(Adherence to budget), 예측한 성과달성(Fulfillment of performance expectation), 최종 프로젝트에 대한 고객의 만족과 활용도 등을 제시하고 있다. Weill et al(1989)은 정보시스템의 성과에 대한 평가를 사용자 만족, 시스템의 성공, 시스템의 유효성, 시스템이 제공하는 정보의 품질, 시스템의 활용도 등의 요소를 이용하여 사후적으로 실시하는 포괄적인 개념으로 주장하였다. 또한 Pinto et al(1990)은 프로젝트 추진주체들은 조직의 내부고려 요인인 기간, 예산 및 조직의 수용능력과 더불어 외부 고려요인인 고객의 만족 등으로 분류하고 내·외부 요인을 모두 충족시켜야 프로젝트가 성공할 수 있다고 주장하고 있다.

이국희(1992)는 능률향상 및 기업효과의 예를 성과로 들면서 기업의 정

보화로 인한 기업의 능률성 향상의 주요 예로서는 인적자원 대체를 통한 비용의 감소, 업무처리의 생산성 증가를 통한 원가절감, 재고량 감소를 통한 재고비용 감소, 자산 활용도 개선을 통한 이익의 증가를 들고 있으며 기업 효과의 예로서는 새로운 제품 및 서비스개발, 신시장 개척, 신공법 및 신사업방식 창출 등을 들고 있다.

한편 Mcdougall et al(1994)은 재무적 성과요인이라는 전통적 방식으로 성과를 측정하였는데 매출액 성장률, 자산증가율 등 성장성과 수익성 성과지표를 활용하고 3년간 매출성장, 고용증가 및 경쟁사와의 매출증가 비교 등의 4가지로 구성된 성장관점, 총수익과 이윤관점, 경쟁사와의 이윤성장 비교관점 등을 제시하고 있다.

장영(1996)은 컨설팅 성과측정 요인으로 효율성과 효과성으로 구분하고 컨설팅 요소 관점에서 컨설턴트의 역할연구와 컨설팅 수행과정에 대한 연구를 상호 보완하여 컨설턴트측 특성변수와 컨설팅 수행 특성 변수 및 수진기업측 특성변수로 구분하여 연구하였다. 컨설팅 성과 측정변수로 효율성은 기간내 준수, 예산내 수행여부로 보았고 효과성으로는 목표달성 여부, 프로젝트 결과의 활용여부, 고객의 수행결과에 대한 성공여부 만족도 등을 제시하고 있다. Remenyi et al(2000)은 Pinto et al(1990)과 유사하게 시간(일정), 예산(비용), 품질(성과) 등 3가지 요인을 성과로 제시하고 있다.

한편 컨설팅의 성과 요소로 컨설팅 수진전 기대했던 목표의 달성, 수진기업 즉, 고객의 만족, 납기의 준수, 실질적이고 구체적인 실행 권고, 측정가능한 재무성과 달성, 예산 범위내의 수행, 참여기간 동안 지속적이고 정기적인 업데이트, 사후적인 추가 지원 제공 등을 언급하는 선행연구도 있다.(Simon & Kumar 2001:2)

Mcmullan et al(2001)은 미국의 중소기업청이 지원하고 있는 중소기업 개발센터(SBDC)와 대학의 SBI 등에서 지원하는 컨설팅프로그램에 대하여 성과 평가요소로 고객만족, 컨설팅프로그램 명성, 전반적인 컨설팅 효과 및 기업성과 등을 성과요소로 들고 있다. 상기와 같은 연구를 종합해 성과측정요인에 관한 선행연구를 요약해보면 <표2-10>와 같다.

위와 같은 선행연구를 종합해 볼 때 컨설팅에 대한 성과를 측정함에 있어 장기적인 효과로 측정하기에는 컨설팅 이외의 외생변수, 즉, 자금차입, 거래선 변경 등 다양한 경영환경변화 등을 통제할 수 없다는 단점을 감안하면 컨설팅 수진후 즉시 실시하는 컨설팅 고객만족은 컨설팅 성과를 측정함에 있어 매우 중요한 요소임을 알 수 있다.

컨설팅 만족도를 측정함에 있어 대부분의 연구에서 고객의 기대수준에 어느 정도 만족하였는지와 재수진 여부를 통하여 만족도를 측정하고 있다.

<표2-5> 컨설팅성과 측정요인 주요 선행연구 요약

번호	연구자	컨설팅성과 측정요인
1	Kerzner(1984)	①기간준수 ②예산준수 ③예측한 성과달성 ④최종프로젝트에 대한 고객의 만족과 활용도
2	Weill et al(1989)	①사용자 만족 ②시스템의 성공 ③시스템의 유효성 ④시스템이 제공하는 정보의 품질 ⑤시스템의 활용도
3	Pinto et al(1990)	①기간, 예산 및 조직의 수용능력 ②고객의 만족
4	이국희(1992)	①비용감소 ②원가절감 ③재고비용 감소 ④이익증가 ⑤신제품 개발 ⑥서비스개발 ⑦신시장 개척 ⑧신공법 및 사업방식 창출
5	McDougal et al(1994)	①매출액 성장률 ②자산증가율 ③고용증가 ④경쟁사와의 매출증가 비교
6	장영(1996)	①기간준수 ②예산내 수행여부 ③문제해결 정도 ④프로젝트 목표달성 정도 ⑤프로젝트의 실제 사용정도 ⑥기업이익에의 기여정도 ⑦의사결정 능력 또는 업무수행 능력 향상 정도 ⑧유사프로젝트 해결능력 보유 ⑨전반적인 수행결과의 성공여부
7	Remenyi et al(2000)	①시간(일정) ②예산(비용) ③품질(성과)
8	Simon & Kumar(2001)	①당초의 목표달성 ②의뢰고객의 만족 ③납기 기간의 준수 ④실질적인 이행권고 ⑤측정가능한 재무성과 달성 ⑥예산내 수행 ⑦참여기간 동안의 정기적인 업데이트 ⑧사후지원 제공
9	McMullan et al(2001)	①고객만족 ②프로그램 명성 ③전반적인 컨설팅 효과 ④기업성과

자료 : 곽홍주(2009), 자료 일부 정리

2. 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구

컨설팅 성과에 영향을 주는 요인에 대한 선행연구는 크게 컨설팅 수진기업 측면과 컨설팅역량 측면(컨설턴트 측면 및 컨설팅 측면)으로 구분해 볼 수 있다.

1) 수진기업 측면

컨설팅성과를 높이기 위해서는 클라이언트, 즉 수진기업에서 적극적인 참여가 있어야 한다는 것은 정설이다. 일반적으로 클라이언트의 참여특성을 최고경영층 지원과 사내 컨설팅 추진조직의 업무능력 및 열의 등으로 보고 있다. 또한 수진기업 자체적으로 문제점을 인식하고 있느냐도 중요한 특성으로 보기도 한다.

Tiller(1961)는 사례연구를 통하여 컨설팅의 성패는 최고 경영층에 달려 있으며 최고 경영층의 컨설팅에 대한 인식정도가 중요한 변수임을 주장하였다. 이외에도 Zeira and Avedisian(1989), Kreklow(2006) 등이 최고경영층의 컨설팅에 대한 인식이 컨설팅 성과에 중요한 변수중 하나임을 연구하였다. Beer et al(1991), Bantel(1989), Pierce et al(1977) 등은 컨설팅 추진 구성원의 업무능력, 창의성 및 혁신능력, 적극적인 참여 등을 컨설팅 성공의 요소로 제시하고 있어 최고경영층 뿐만 아니라 컨설팅 참여조직의 참여정도가 성과의 중요변수라 할수 있다.

한편 Larson et al(1989)은 프로젝트 실행의 성공요인으로 최고 경영층의 지원이 중요하고 최고경영층의 지원은 컨설팅 초기 계획수립 단계에 많은 영향을 미친다고 하였으며 Pinto et al(1990)은 추진조직 팀 구성원들의 교육과 훈련, 전문지식과 경험 등이 프로젝트의 성공에 중요한 영향을 미친다고 보아 컨설팅 전담조직 뿐만 아니라 전담조직의 역량도 중요한 변수임을 알수 있다. Shapiro(1993)는 최고경영층이 아닌 컨설팅 추진조직의 리더의 헌신적인 정도가 컨설팅 성과에 영향을 미친다고 하였으며 Cohen(1992)은 경영컨설팅에 대한 최고 경영층의 지원과 관심이 컨설팅 수행시 필요한 소요자원의 확보에 많은 영향을 미치고 컨설팅 참여 조직 구성원들의 참여도 및 혁신내용 수용 등에 있어서도 지대한 영향을 미친다고 하였다.

컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인으로 계약 이전의 단계에 대한 중요성에 대하여 연구한 사례도 많이 있다. 대표적인 연구로 Schein, Lundberg,

McLachlin, Adamson등이 있는데 주요 내용을 보면 다음과 같다.

Schein은 컨설팅 계약에서 성공하려면 고객 스스로 컨설턴트를 도울 수 있도록 되어야만 컨설팅이 성공할 수 있기 때문에 컨설팅의 수행과정 못지 않게 계약 이전의 과정도 중요하다고 보았다.(Schein 1990:57-64) 또한 Lundberg는 컨설팅 사례연구를 통해 컨설턴트와 수진기업 양측은 사전에 컨설팅 성과를 위한 조건을 가지고 만나게 되고 문제 인식, 검토, 분석·개선안 도출 등의 컨설팅 절차를 거치면서 수진기업은 컨설팅 결과가 기업의 성과와 연결될 수 있을 정도로 의미가 있다고 생각하여 수용할 때 컨설팅 결과에 만족한다고 하였다.(Lundberg 1997:193-201)

McLachlin 또한 수진기업의 입장에서 보면 컨설팅 컨택과정의 사전적 목표로서 첫째 고객의 성과향상, 둘째 고객의 능력향상, 셋째 조직문화 변화 등 세가지를 들고 있다. 이들 3가지 요소중 고객의 능력향상과 문화적 변화는 컨설팅 이전에 고객이 어떤 입장과 수준을 갖추고 있느냐에 따라 변화 가능한 요소라고 하였다(McLachlin 2000:40-48)

컨설팅 시작전의 사전단계 모델이 중요하다고 한 Adamson은 컨설팅 신청기업의 요구와 유형을 파악하는 확인과정인 사전단계가 컨설팅의 결과를 좌우하므로 이를 사전단계 모델이라고 부르며 컨설팅 시작전에 컨설턴트와 고객 양측은 컨설턴트의 전문성, 숙련도, 고객의 신뢰감 형성, 고객의 니즈와 정보제공의 책임, 기타 컨설턴트 측의 계획 등에 대하여 서로 평가하게 된다고 하였다. 이러한 평가항목 중에서 고객의 신뢰감 형성, 정보에 대한 니즈, 정보제공 책임은 고객의 능력과 니즈에 따라 달리 평가될 수 있는데 예를 들면 고객은 자신의 과제가 무엇이며 필요한 정보가 무엇인지 사전에 알고 있어야 신뢰감을 느낄 수 있고 컨설팅 현장에 적극적으로 참여할 수 있게 된다고 하였다.(Adamson, 2000:17-26)

Cameron과 Meyer(1998)는 ERP 구축과 관련된 프로젝트에서 프로젝트 성공요인으로 프로젝트에 대한 명확한 목적 및 일정, 프로젝트 범위, 프로젝트에 대한 자원지원 및 우수한 인력확보, 프로젝트 참여 조직 및 관리, 참여조직간 원활한 의사소통, 지속적인 교육훈련 등을 제시하고 있다. 컨설팅 성과에 미치는 수진기업 측면 요인으로 수진기업의 능력과 니즈가

중요하며 클라이언트에 대한 세가지 상담의 유형으로써 적시적 유형, 협력적 유형 및 비지시적 유형 등으로 분류하고 어떤 유형이든지 고객의 정확한 문제정의, 정보요구 등 정보관련 능력이 필요하다고 지적하면서 비지시적 상담을 위해서는 고객이 상당한 수준의 컨설팅에 대한 니즈와 능력을 갖출 필요성이 있다고 주장하고 있다(Fraser Ieanne 1998:65)

영국의 Chartered Management Institute(2006)는 중소기업은 컨설팅 계약 체결을 착수하기 위하여 컨설턴트에게 접촉하기 전에 자문해야할 5가지 사항을 제시하고 있다. 첫째 고객의 업무 전반에 대한 충분한 검토 허용 여부, 둘째 문제의 소지가 있는 부분에 대한 신중하고 정확한 정의 여부, 셋째 중소기업이 컨설턴트가 수행하기를 원하는 내용의 인지여부, 넷째, 올바른 컨설턴트를 선택하기 위한 신중성 보유 여부, 다섯째 개선 및 해결안에 대한 진행도 측정 허용 여부 등을 제시하고 있다.

이상의 요소를 달성하기 위한 실행방안으로 첫째, 컨설팅 수행 초기부터 최고 경영층이 컨설팅업무에 개입하도록 하여 컨설턴트 선정절차에 대한 정보를 제공하고 컨설턴트 이용에 대한 최고경영층의 승인을 받을 수 있도록 한다. 둘째 컨설팅 회사의 상근 컨설턴트 인원과 업무의 범위를 인식하고 컨설팅사의 정확한 서비스 범위를 확정한다. 셋째 컨설턴트로 부터 추천에 의한 것보다 컨설턴트의 과거 업적과 경력에 대한 기록을 구축하는 데 이전의 고객으로부터 확보한 자료를 바탕으로 가능한 컨설턴트에 대한 예상리스트를 작성한다. 넷째 컨설팅 과업의 진행도에 관한 정기적인 보고서를 요구하여 계약서에 의해 합의된 목적과 실제 진행상황을 비교한다. 다섯째 컨설팅효과성을 평가한다. 제안된 새로운 개발내용과 절차 등이 실행되고 적절하게 적용되는지 그들이 예전의 방식과 개념에 의해 잠자고 있는지를 확인하며 실행과정에 있어 발생하는 특별한 문제에 대하여 담당 스태프와 의논하고 결과가 성취되는 지 확인하고 그리고 정기적으로 프로젝트의 완성 후에도 적당한 주기로 컨설턴트의 사후관리 방문을 요구한다. 박문규 외(2002)는 기존의 문헌에서 ERP시스템 구축단계별 완성도가 ERP 구축성과에 미치는 영향도를 도출하였다. 즉, 구축단계를 사전 준비단계, 프로젝트 수행단계, 정착단계, 완성단계 등 4단계로 구분한 후 사

전단계에서의 주요 성공요인으로 적절한 팀원구성 및 업무 할당, 프로젝트의 목표, 일정 및 예산, 최고경영자 지원, 프로젝트 관리, 효율적인 의사소통, 훈련 및 교육, 컨설턴트역할, 기존시스템과의 조화 등 9가지를 성공요인으로 제시하였다.(곽홍주, 2009:30-34)

이상과 같이 살펴본 연구에서 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인으로 컨설턴트의 역량과 컨설팅 수행측면에서도 살펴봐야 하겠지만 우선 컨설팅프로젝트에 참여하는 클라이언트 측면, 즉 수진기업 측면에서 수진기업의 참여수준이 컨설팅 성과에 지대한 영향을 미친다는 것을 알았다.

특히 수진기업 측면에서 컨설팅 성과영향요인을 보면 컨설팅 계약을 맺기 전 사전단계에서 컨설팅의 성과 영향요인으로 고객 스스로 컨설팅 문제를 정의하고 있는지, 최고경영층이 컨설팅에 참여할 의사가 있는지, 고객사가 컨설팅 전담조직을 두고 있는지, 컨설팅사의 컨설팅범위와 역량에 대한 지식을 보유하고 있는지, 고객사 스스로 컨설팅 참여역량을 보유하고 있는지 등이며 컨설팅 진행단계에서는 컨설팅 진행상황에 대한 점검에 적극적으로 참여하는 지, 정착단계 및 완성단계 등에서 효율적으로 의사소통이 이루어지는지 등이라 할수 있으나 컨설팅 참여수준은 선행연구를 볼때 크게 3가지로 구분해 볼 수 있다.

첫째는 컨설팅 수진전에 수진기업이 자사의 문제점을 정확히 알고 있었는지이다. Chartered Management Institute ,Fraser(1998) 등은 고객사의 문제를 자체적으로 정의하고 있는지를 성과의 중요한 요소로 보고있다. 둘째는 최고 경영진을 포함하여 경영진이 컨설팅에 적극적으로 참여하고 있는지이다. Tilles(1961), Larson, Gobeli(1989), Cohen(1992) 등이 많은 선행 연구자들이 수진기업 경영진의 컨설팅 참여도가 성과에 중요한 요인으로 보고 있다. 셋째는 컨설팅 기간동안 컨설턴트와 함께 전담직원을 통해 컨설팅 참여조직을 두고 운영 했는지 여부라고 라고 할 수 있다. Pierce, Delbecq(1977), Pinto, Prescott(1990) 등의 연구자가 별도의 참여조직이 컨설팅에 참여하였는 지를 성과의 중요한 요인중 하나로 보았다.

위와 같은 컨설팅 수진기업 측면에서 컨설팅성과 영향요인을 요약해 보면 다음<표 2-6>과 같다.

<표2-6> 컨설팅성과 영향 요인(수진기업측면) 주요 선행연구 요약

번호	주요연구자	컨설팅성과 영향 요인 요약
1	Chartered Management Institute	① 업무전반에 대한 충분한 검토 허용 여부 ②문제의 소지가 있는 부분에 대한 신중한 정의 여부 ③중소기업이 컨설턴트가 수행하기를 원하는 내용의 인지여부④올바른 컨설턴트를 선택하기 위한 신중함 행사 여부 ⑤해결책에 대한 진행도 측정 허용여부
2	Tilles(1961)	컨설팅의 성패를 좌우하는 것은 최고 경영층이며 최고경영층이 컨설턴트나 컨설팅을 어떻게 인식하고 있느냐가 중요한 변수임을 사례 연구를 통해 알아냄.
3	Pierce, Delbecq(1977)	추진조직의 업무능력은 조직 구성원들이 교육, 훈련을 통하여 축적할 수 IT는 전문적 지식이나 경험을 의미 이러한 업무능력이 심화 될수록 해당 조직에 보다 풍부한 경험과 자기혁신, 현 상황에서의 개선의욕 등을 초래함
4	Bantel, Jackson(1989)	창의성이나 혁신은 현실적인 경험과 아이디어가 뒷받침 되어야 가능하며 이엔 다양한 기능부서의 경험이 있는 사람이 유리하고 이러한 경험은 그 사람의 문제인지 방식, 문제해결 과정에 커다란 영향을 미침
5	Larson, Gobeil(1989)	프로젝트의 실행 성공요인으로 최고 경영층의 지원이 중요하고 프로젝트 진행과정을 고려할 때 초기 계획 수립단계에 더 큰 영향을 미침
6	Pinto, Prescott(1990)	추진조직의 팀구성원들의 교육과 훈련, 전문지식과 경험 등이 프로젝트의 성공에 중요한 영향을 미친다고 실증
7	Beer, Eisenstat & Spector(1991)	기존 프로그램의 니열식 조직변화 시도는 조직구성원들의 회의와 냉소적인 태도를 불러 일으켜 현실감각을 잃게 하므로 조직혁신의 효과적인 수행을 위해선 조직구성원들의 참여 강조
8	Cohen(1992)	경영컨설팅에 대한 최고경영층의 지원 및 관심정도가 컨설팅 수행시 필요한 소요자원의 확보, 조직 구성원들의 컨설팅 참여도 및 혁신 내용 수용등에 큰 영향을 미침
9	Shapiro et al (1993)	추진 조직 리더의 헌신정도가 프로젝트의 성과에 영향을 미침
10	Lundberg (1997)	컨설팅 유형으로 의사 vs 환자, 공급자 vs 도우미, 도우미 vs 동료 등 유형으로 분류 ① 컨설팅 결과에 대한 고객의 진심어린 수용 여부 ②컨설팅의 핵심을 미래에 대한 불확실성 축소에 조정
11	Fraser(1998)	상담유형으로서 협력적 유형 및 비지시적 유형을 제시함 ① 고객의 문제 정의 ②정보 요구 등 정보관련 능력 ③비지시적 상담을 위한 고객의 컨설팅에 대한 니즈와 능력 구비
12	Cameron et al (1998)	ERP 구축의 신속성을 강조하면서 그 성공요인으로 프로젝트 계획, 정의된 목적 및 일정, 자원지원 및 우수한 인력확보, 조직 및 관리, 정확히 정의된 범위, 소프트웨어 개선의 최소화, 성공에 대한 격려, 빈번한 의사소통, 프로젝트 팀에 대한 권한부여, 적시 교육훈련 등을 제시
13	McLachlin(2000)	컨설팅 이전에 고객과 컨설턴트간의 사전 조율로 변화가 가능한 요인과 불가한 요인으로 구분 ①변화 가능요인 : 고객능력 향상, 조직문화 변화 ②사전 변화 불가요인 : 고객의 성과 향상
14	Adamson(2000)	중소기업의 요구와 유형을 파악하는 사전단계 모델 제시 ①컨설턴트의 전문성, 숙련도 ② 고객의 신뢰감 형성 ③ 고객측의 정보니즈와 정보제공 책임 ④기타 컨설턴트 측의 계획 등 평가

자료 : 장영(1996) 수정보완

2) 컨설팅 수행역량 측면

경영컨설팅에서 수진기업의 최고경영자 또는 컨설팅 지원조직보다도 가장 직접적으로 참여하면서 중요한 역할을 하는 사람은 컨설턴트라 할 수 있다. 그 만큼 컨설팅 수행성과를 높이기 위해서는 컨설턴트의 수행역량이 중요하다고 할 수 있다. 수행성과를 높이기 위한 컨설팅 수행역량은 크게 컨설턴트 행위측면과 컨설팅 내용측면으로 구분할 수 있다. 먼저 컨설턴트 행위측면에 대한 선행연구를 보면 컨설턴트에게 요구되는 행위적인 역량(Behavioral competence)에 초점을 둔 연구로서 능력모형(Competence model)에 그 토대를 두고 있다. 영국 컨설턴트협회(2002)는 컨설턴트의 행위적인 측면에서의 성과요인을 가치와 윤리 및 전문가 정신, 관찰 및 분석, 개념화 및 문제해결능력, 복잡성, 변화 및 다양성, 의사소통과 프리젠테이션, 책임과 의무, 영향력행사, 집중과 시간관리, 자가평가 등 9가지를 들고 있다. Simon과 Kumar(2001)이 주장한 컨설턴트의 7가지 성과요소에 대한 실증분석을 한 결과 첫째, 컨설팅 진행상황 보고, 컨설턴트의 정보제공 및 컨설턴트의 잠재적인 난관에 관한 설명 등 컨설턴트와 고객의 의사소통이며 둘째는 컨설턴트의 적정한 기대치 설정에 도움을 제공한다든지, 사업 범위내 컨설팅 노력 산출물의 이점에 대한 홍보, 컨설턴트의 프로젝트의 특별한 목적에 대한 추진 등 고객과의 협조 및 상호 개입 셋째, 컨설턴트 자신의 비즈니스에 대한 학습 또는 지식의 보유 등 기술적 지식요인이라고 주장하였다(Walker, 2004)

다음은 컨설팅 내용측면에서의 영향요인에 대한 선행연구이다. 컨설팅 내용측면에서의 영향요소에 대한 연구는 컨설팅을 효과적으로 수행하는데 영향을 주는 요소들을 제시하고자 하는 분야이다. 한편 경영컨설팅을 전문서비스 영역(professional services)관점에서 전문서비스 기관들이 마케팅 활동을 어떻게 해야 효과적일 수 있는 지에 대한 연구 등이 있다. Zeira and Avedisian(1989)는 컨설팅 성과를 진단하는데 3가지 중요한 변수가 있다고 하였는데 즉, 컨설팅을 받는 클라이언트 측의 특성과 컨설팅

을 수행하는 컨설턴트측 특성, 그리고 조직을 둘러싼 환경적 특성으로 구분하여 보았으며 클라이언트측 특성으로는 최고경영층의 헌신, 추진담당자의 능력, 현재의 조직문화, 유연한 조직구조, 조직원들의 변화수용태도 등으로 보았으며 컨설턴트 측 특성으로 가치기준, 추구목표와 달성수단, 변화방법론, 컨설턴트의 경험, 지식, 교육 등을 포함하는 전문능력이 있으며 이러한 특성들은 클라이언트측과 조화될 수 있어야 성공 가능성이 높다고 하였으며 환경적 특성으로는 외부 이해관계자의 현 조직에 대한 불만정도, 외부 이해관계자의 현 조직에 대한 잠재능력에 대한 불만정도, 내부 이해관계자들의 외부환경에 대한 공동인식, 외부환경 인식에 대한 컨설팅팀과 최고경영층간의 공감정도 등으로 혁신의 주요목적이 외부환경에 대한 조직의 적합능력을 키워주기 위함이라면 위에 제시된 환경적 특성, 외부관계자의 요구사항, 과 조직내부 구성원들의 노력이 일치할 때 혁신의 성공가능성이 높을 것이라고 주장했다. 정리하면 클라이언트와 컨설턴트의 조직을 둘러싸고 있는 환경적 특성에 근거한 성과요인으로 최고경영층의 헌신, 능력 있는 추진 담당자, 조직의 유연성, 변화수용 태도, 가치기준의 유사성, 목표의 일치성, 변화방법론의 적합성, 컨설턴트의 전문능력, 외부이해관계자의 불만정도 등 10가지 성과 요소를 들고 있다. 또한 Cohen(1992)과 Fleming(1989)는 목표와 기간 등에 있어 고객과 컨설턴트간 상호 일치된 기대사항과 적절한 컨설팅방법론 또는 모형 채택 등이 성과 요소이고, Tilles(1961)과 Shapiro et al(1993)은 컨설팅 수진시 수진기업의 현업 참여와 고객과 컨설턴트간 양측의 공감대 형성 등 주인의식과 책임감을 제시하고 있다. Simon과 Kumar(2001)는 컨설팅을 수행하는 측면에서 본 컨설턴트 능력과 의뢰기업 입장에서 보는 컨설팅 성과는 중요한 관계가 있고 상호작용한다고 보았으며, 의뢰기업 입장에서 전략적 컨설팅 능력은 컨설팅에 대한 성과 요소로써 기업과 컨설턴트 간의 의사소통, 의뢰기업의 협조 참여, 광범위한 스킬, 기술적 지식, 문제의 정의, 성실과 정직, 의뢰기업의 수용과 이해능력, 합리적 기대 및 그에 대한 만족 등을 언급하고 있다.

Walker(2004)는 컨설팅 성과 요소로 컨설턴트가 어떤 노력을 해야 하는

것인가와 의뢰기업의 경영층이 변화에 저항하는 경향을 어떻게 제거 또는 극복 하는 노력을 하는가에 대하여 연구하였다. 일반적으로 연구되는 컨설팅 지식 및 능력이 컨설팅 성공요소로 연구되는데 반해 Walker는 실제 컨설팅 상황에서 발생하는 의뢰기업 경영층의 다양한 변화의 수용 또는 변화에 대한 저항을 어떻게 극복하느냐가 컨설팅 성과요소로 중요하다는 것을 검증하였다(Walker James 2004:2)

컨설턴트 능력에 대한 요소와 변화에의 저항요소인 컨설턴트 역할인식, 결과에 대한 책임을 포함하는 변화의 주도, 핵심 사업 이슈를 포함한 필요성의 공유, 성공에 대한 비전의 제시, 필요한 자원을 적극적으로 제공하는 경영자의 의지, 과정에 대한 점검, 결과에 대한 마무리, 시스템과 구조 변화의 정착, 명확한 문제의 정의, 명확한 단계로 문제해결, 성과 달성에 대한 장애물 제거 등이 컨설팅 성공에 주요 요소라고 주장하였다.(Simon Alan and Kumar Vanya 2001:362) 즉, 컨설턴트 능력에 대한 요소 뿐만 아니라 이러한 경영요소가 컨설팅 만족에 상당히 중요하게 작용하며, 이 두 요소는 상호 독립적이지 않다는 것이다. 컨설턴트 요소와 의뢰기업의 경영에 대한 요소는 동적인 상호관계를 유지하며, 컨설팅 과정에서도 두 요소는 상호작용을 한다고 주장하고 있다.

Kreklow(2006)은 성과요인을 수진기업 측면과 컨설팅역량 측면 두가지 요소가 동시에 중요성을 가지고 있는 것으로 보았는데 컨설팅을 수행하면서 발견한 5가지 성과 요인을 다음과 같이 들고 있다. 첫째, 최고경영층의 적극적인 리더십과 지원이다. 즉, 의뢰기업 조직의 최고 경영층으로부터 활기차고 꾸준한 지원이 없이는 컨설팅의 최적의 성과를 거두기는 어렵기 때문에 컨설팅에 참여하는 간부나 경영진을 포함한 조직의 리더들은 성과의 척도가 관리자, 종업원 및 외부 이해관계자들에게 어떻게 사용돼 이익을 가져다 줄 것인가에 대한 비전을 구축하고 의사소통을 할 필요성이 있다는 것이다. 둘째, 소수의 조직 내부의 헌신적인 지지자들이다. 최고 경영층은 내부의 소수 우호 세력들로부터 성과관리가 구축이 될 수 있도록 하기 위하여 지원이 필요하다. 지지세력들은 성과관리를 수행하기 위하여 헌신적이며 성과관리가 성공할 수 있도록 자신의 시간, 능력 및 자원을 자발

적으로 활용하려고 한다. 즉, 이렇게 함으로써 냉소, 의구심에 기인한 비판에 대하여 연구활동, 회합의 구성, 프로젝트에 대한 요원배치, 사실에 입각한 주장을 개발할 시간을 찾으려고 한다. 셋째, 외부의 전문가에 의한 접근이다. 외부의 성과관리에 대한 경험 있는 전문가를 활용함으로써 성과관리시스템을 구축하는데 대한 함정과 잘못된 방향 설정을 회피할 수 있으며 시스템을 구축하는데 도움을 받고 외부인들이 경험한 바를 학습하며, 그다지 혼하지 않은 문제점들을 피할 수 있다. 넷째, 충분한 내부직원에 대한 훈련이다. 성과관리를 실행하는데 있어 현재의 직원 또는 특별히 프로젝트팀에 배속된 사람들이 가지고 있지 않거나 오랜 기간 동안 사용하지 않았던 기법을 요구하게 된다. 철저한 훈련프로그램을 통하여 이해를 성취하고 저항을 극복하는 것이 효과적인 방법이다. 다섯째, 충분한 자원이다. 인력, 전문가, 기술, 자본은 척도를 개발하고 데이터 수집 및 보관, 분석이행, 보고서완성 등에 필요하다. 성과관리시스템을 기획하고 하위개념의 활동에서 자원을 상향이동하거나 추가자원을 공급함으로써 적정한 자원을 배분하는 것은 성공적인 성과관리혁신에 있어서 필수적이다.

Visscher(2006)과 김광용 외(2008)은 컨설팅성과를 향상시키기 위한 컨설팅 내용측면에서 컨설팅문제파악 및 진단, 대안제시에 중점을 두고 설명하기도 하였다. 김광훈(2001)은 경영컨설팅서비스 품질을 결정하는 성과요소으로써 도덕성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성, 의뢰고객 참여유도, 의사소통 및 컨설팅사의 명성 등 8가지 요인을 제시하고 있다. 이상과 같이 컨설팅의 성과 영향요인과 관련하여 컨설턴트의 행위측면과 컨설팅 내용측면으로 구분하여 선행연구를 요약하면 <표 2-7>과 같다.

선행연구들을 종합해 보면 컨설팅 성과에 미치는 컨설팅 역량의 주요 요소는 컨설턴트의 수행자세 및 컨설팅 내용 측면이 강조되고 있음을 알 수 있다.

컨설턴트의 수행자는 성실하게 수행하였고 수행과정이 양측의 협조하에 계획된 절차에 적합하게 적절하게 이루어 졌는지, 고객의 요청사항에 대하여 적시 대응하고 있는지 등이 중요한 요소로 다루어져 있으며 컨설팅 내용측면에서는 컨설턴트가 고객의 문제점을 정확하게 파악해내고 문제점

해결방안 및 개선안을 구체적이고 실행할 수 있도록 제시되었는지가 중요한 요소임을 알 수 있다.

<표2-7> 컨설팅성과 영향요인(컨설턴트 및 컨설팅내용측면) 주요 선행연구 요약

구분	연구자	성과영향요인
행위측면	영국컨설팅협회(2002)	①가치, 윤리 및 전문가 주의 ②관찰 및 분석 ③ 의무감, 책임감 및 의사소통 ④복잡성, 변화 및 다양성 ⑤의사소통과 프리젠테이션 ⑥책임과 의무 ⑦영향력 행사 ⑧집중과 시간관리 ⑨ 자기평가
	J a m e s walker(2004)	①의사소통 ②고객과의 협조 ③기술적 지식 요인
컨설팅내용측면	Tilles(1961)	①정확한 목표설정 ② 변화수용태도, 공감대 형성 ③ 현업참여 ④주기적인 평가 ⑤컨설팅에 대한 인식
	Zeira and Avedisian(1989)	①최고 경영층의 헌신 ②능력있는 추진담당자 ③우호적인 조직문화 ④유연한 조직구조 ⑤변화수용태도 ⑥가치기준과 유연성 ⑦ 목표의 일치성 ⑧변화방법론의 적합성 ⑨컨설턴트의 전문능력 ⑩외부 이해 관계자의 불만정도 등
	Flemming(1989)	①적절한 변화방법론 ②양측의 상호신뢰 ③추진 전담자의 능력 ④상호 일치된 기대사항(목표, 기간 등) ⑤조직문화와 가치의 유사성
	Cohen(1992)	①정확한 문제 정의 ②적절한 모형 채택 ③ 상호 일치된 기대사항
	Shapiro et al(1993)	①적절한 변화 방법론, 기법채택 ② 양측의 주인의식, 책임감 ③즉각적인 실현 ④ 현업참여
	김광훈(2001)	①도덕성 ②신뢰성 ③반응성 ④확신성 ⑤공감성 ⑥참여유도 ⑦의사소통 ⑧명성
	visscher(2006)	①문제 파악 ②문제진단 ③대안제시 ④실행 ⑤평가
	김광용외(2006)	①문제진단 ②대안제시 ③일정관리 ④관계관리 ⑤정보수집
	Simon and Kumar(2001)	①고객과 컨설턴트간 의사소통 ②의뢰기업의 협조참여 신뢰성 ③광범위한 스킬 ④기술적 지식 ⑤문제의 정의 ⑥성실과 정직 ⑦의뢰기업의 수용, 이해능력 ⑧마케팅 ⑨합리적 기대효과에의 정리
	J a m e s Walker(2004)	①컨설턴트 역할인식 ②결과에 대한 책임을 포함한 변화의 주도 ③광범위한 스킬 ④성공에 대한 비전의 제시 ⑤필요한 자원을 적극적으로 제공하는 경영자 의지 ⑥과정에 대한 점검 ⑦ 결과에 대한 정리 ⑧시스템과 구조변화의 정착 ⑨명확한 문제의 정의 ⑩명확한 단계로 문제해결 ⑪성과달성에 대한 장애물 제거
	Kreklow(2006)	①최고 경영층의 적극적인 리더십과 협조 ②소수 정예화된 조직 내부의 헌신적인 옹호자들 ③외부의 성공한 전문가에 대한 접근 ④적정한 틈새 기회 모색

자료 : 곽홍주(2009), 자료 일부 정리

3. 경영컨설팅의 성과제고에 관한 연구

경영컨설팅 성과에 미치는 영향요인들과 성과 측정요인들을 종합하여 경영컨설팅 성과를 제고하기 위한 방안으로서 선행 연구를 보면 다음과 같다. 전기수(2009)에 의하면 경영컨설팅의 경우 컨설턴트에 의해 기업이 당면한 문제를 정확하게 진단하고 이에 대응하는 적절한 개선방안을 도출하는 것이 성과품질이고 언제든지 컨설턴트와 상담이 가능하다는지 풍부한 전문지식과 경험으로 고객이 신뢰하는 것, 친절하고 상세히 설명하는 자세 등 과정품질이라고 보았다. 따라서 경영컨설팅의 서비스품질을 측정함에 있어서도 성과변수와 과정변수를 모두 고려하여 평가되는 것이 타당한 것이며 그러한 관점에서 서비스 품질요인에서 성과측면의 만족도와 과정측면의 만족도가 모두 감안된 KS-SQ1모형(2005, 이유재)을 기본으로 하여 경영컨설팅의 서비스품질 측정에 관한 연구를 하였다. 그의 연구에 의하면 기업은 부족한 자원능력의 보완을 위하여 경영컨설팅을 활용하고 있다고 보았으며 이유재(2005)의 KS-SQ1모형에 의한 성과측면의 만족도와 과정측면의 만족도로 구분하고 이러한 서비스품질요인은 기업의 물적 자원 및 인적능력에 직접 또는 간접적으로 영향을 끼친다고 주장했다.

김상훈(2009)의 연구는 자영업자를 대상으로 한 자영업컨설팅이라는 특화된 영역을 다루고 있으며 경영컨설팅 성과연구를 기반으로 하되 자영 창업자의 성공요인을 도출하고 있다. 그의 연구에 따르면 김익성(2008), 곽홍주(2008)의 성과모형에서 자영업 컨설팅에 적합한 변인을 채택하여 적용하였다.

독립변수로는 곽홍주의 연구모형에서 제시되고 있는 수요자(기업)와 공급자(컨설팅사)의 변인을 채택하였다. 자영업컨설팅의 실제 수행체계는 수요자인 자영업자와 공급자인 컨설팅사에 의해 구성된다는 점에서 두 변인을 독립변수로 설정하는 것이 타당하다고 보았다.

독립변수에서 수요자인 자영업자 변인의 경우 ‘창업가 마인드’를 세부요인으로 삽입하였으며 창업가마인드에는 자신감 및 위험감수, 혁신 및 창의성의 요소를 내포하는 것으로 보았다. 이에 따라 수요자인 자영업자 변인

에는 ‘컨설팅 이해 및 신뢰도’ ‘컨설팅 지원과 열의’등의 요인과 ‘창업가마인드’를 하위 세가지 세부요인을 설정하였다.

김익성(2008)의 중소기업 컨설팅이 경영성과에 미치는 영향분석에 따르면 컨설팅의 특성(컨설턴트의 능력)과 중소기업의 만족도 및 활용도가 중소기업의 경영성과에 가장 직접적인 영향을 미치는 요인으로 상정하고 컨설팅의 특성과 활용도에 영향을 미치는 요인으로 중소기업과 컨설팅사의 특성이 작용할 것으로 예상했다. 또한, 수진업체의 업태, 자본규모, 매출규모, 상시종업원수, 사업종사기간 등 기업특성은 컨설팅사와 컨설턴트의 전문성 및 능력, 컨설팅 횟수 등 컨설팅 특성에 영향을 미친다. 그리고 컨설팅 특성은 수진업체의 경영성과에 영향을 미친다.

이 연구에 의하면 수진업체의 경영성과에 있어 기업 특성이 컨설팅 특성에 영향을 미치고 컨설팅 특성이 경영성과에 영향을 미친다는 것이 의미 있다고 할 수 있다.

반면에 컨설팅사의 특성과 컨설팅특성은 컨설팅 만족도에 영향을 미치지 않는다는 결과가 도출되었다. 이는 공급자인 컨설팅사보다 수요자인 수진업체의 특성이 더욱 중요하다는 것을 시사하고 있다.

따라서 이 연구는 컨설팅 성과에 있어 수진업체의 특성과 수진업체의 컨설팅 만족도 및 활용도가 수진업체의 경영성과에 유의하다는 것을 밝혀냈는데 의미가 있다. 그러나 김익성의 연구는 컨설팅사 특성을 독립변수로 하고 컨설팅특성을 매개변수로 하여 컨설팅 변인을 분리함으로 인해 컨설팅사 및 컨설팅특성과 관련한 가설이 모두 기각되는 결과를 초래하였다.

곽홍주(2008)의 연구는 컨설팅에 있어 수요자인 기업과 공급자인 컨설팅사를 컨설팅의 두 축으로 하면서 지원자인 정부를 컨설팅 참여 주체로 설정하였다는데 특징이 있다. 이에 따라 수진업체인 기업, 수행자인 컨설팅사, 컨설팅지원자인 정부 등 3대 참여 주체를 변인으로 하고 각각의 개별변수를 설정하여 각 변인이 기업의 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 이 연구는 주로 쿠폰제 창업컨설팅 및 자영업컨설팅 등 정부 지원으로 이루어지는 창업컨설팅의 경우에 수진업체와 컨설팅사의 수급과 상호관계 속에서 이루어지는 추진체계를 갖고 있다는 점에서 창업컨설팅 연구모형에

적합한 것으로 평가할 수 있다.

곽홍주의 연구결과<표 2-8>를 보면 참여 주체인 3대 변인이 컨설팅 성과에 모두 영향을 미치는 것으로 되어 있으나 유의성의 정도에서 차등을 보이고 있다. 수요자인 기업의 역할 요인이 유의성이 가장 큰 것으로 보았고 그 다음으로 컨설팅사의 해당 요인이 유의성을 나타냈으며 정부 지원 부분은 유의성이 낮은 것으로 보았다.

<표 2-8> 컨설팅 성과제고를 위한 성공 모형

참여주체	개별변수	분석결과
수요자 (기업체)	컨설팅 이해도	채택
	컨설팅 신뢰도	
	컨설팅 목적 및 목표의 명확화	
	컨설팅 참여조직 및 기간의 고려정도	
	경영자의 지원 정도	
	참여 조직원의 열의	
	컨설팅 결과에 대한 자체 평가	
	컨설팅 결과의 채택 및 적용	
공급자 (컨설팅사)	브랜드 구축정도	기각
	규모의 적절성	채택
	전문화 정도	
	목표 및 범위의 구체성	기각
	방법론의 적절성	채택
	수행과정의 체계성	
	전문능력	
	관리능력	
정부	컨설팅 산업 및 지원제도 인식	채택
	지원제도 활용 용이성	기각
	지원제도 결과 평가에 대한 실효성	

<자료> 곽홍주, “한국컨설팅 시장의 컨설팅 성과 제고를 위한 성공 모형에 관한 연구”, “전문경영인연구, 제11집 제1호, 2008. p15

장영(1996)은 경영컨설팅과 관련한 연구에서 외국의 연구 유형을 정리하여 첫째 컨설턴트 능력에 관한 연구, 둘째 컨설팅 수행과정에 대한 연구, 셋째 컨설팅 영향요인에 관한 연구가 주요 유형으로 분류할 수 있다고 하였다. 컨설턴트 능력에 관한 연구는 컨설턴트에게 필요한 역할에 관한 연구가 주요 관점이라고 하였으며 컨설팅 수행과정에 대한 연구는 컨설팅이 효과적으로 수행되기 위한 컨설팅 모델 제시와 그 모형의 각 단계별 컨설턴트 수진기업의 업무수행 내용 등을 밝히는 연구라고 하였다. 또한 컨설팅 영향요인에 관한 연구는 성공적인 컨설팅을 위한 요인들을 제시하고자 하는 분야의 연구라고 하였다. 그러나 아직까지 실증적으로 변수들과 컨설팅 성과와의 관계를 통계적으로 분석한 연구는 없다고 하였다.

경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인에 대한 연구로는 jang & lee(1998)는 컨설턴트의 능력(competence of consultants), 컨설팅방법론(consultation mode), 수진기업의 조직적 지원특성(client organizational characteristics) 등을 경영컨설팅 성과에 중요하게 영향을 미치는 요인으로 언급하고 있다.

컨설팅 특성은 구체적으로 명확한 목표, 방법론적 양립성, 절차의 표준화, 고객의 참여 등을 뜻하고 수진기업의 특성은 최고 경영진의 지원, 컨설턴트와 수진기업 사이의 교섭자, 수진기업인들의 헌신, 수진기업인들의 직무경험을 뜻한다.

위의 사항을 정리하면 경영컨설팅과 관련한 연구의 유형은 크게 여섯가지로 구분하여 볼 수 있는데 첫째 경영컨설팅산업의 발전 과정에 관한 연구, 둘째 경영컨설팅의 품질요인에 관한 연구, 셋째 외국의 경영컨설팅 현황에 관한 연구, 넷째 컨설팅 산업전반에 관한 연구, 다섯째 컨설팅산업의 정책적 목적에 의한 연구, 여섯째 컨설팅 실시 모델에 관한 연구 등이 있으며 컨설팅 성과에 관한 연구는 주로 경영컨설팅의 품질에 관한 연구에서 이루어지고 있다. 컨설팅 성과에 관한 국내 연구는 주로 중소 벤처기업 또는 소상공인을 대상으로한 연구가 주를 이루며 대기업을 포함한 글로벌 기업에 대한 컨설팅 성과에 관한 연구는 전무한 실정이다.

위와 같이 앞선 선행 연구 결과중 경영컨설팅과 경영성과 또는 컨설팅 성과와의 관계를 연구한 국내의 선행연구 결과를 정리하면 <표 2-9>과

같다.

<표2-9> 경영컨설팅과 성과관련 주요 선행연구 요약

연구자	표본대상	독립 및 종속변수	결 과	비 고
전기수 (09년)	중소벤처기업	▪ 경영컨설팅 ▪ 경영성과	컨설팅결과 및 과정은 경영자원(물적, 인적자원)능력에 영향을 미치고 경영성과(재무,고객만족, 학습성장, 내부개선)에 긍정적 영향	건국대 박사 1999
민경룡 (10년)	창업기업컨설팅	▪ 창업컨설팅 ▪ 경영성과	컨설팅신뢰도, 만족도, 활용도는 재무성과, 고객만족, 내부개선에 정의 상관관계	중앙대 석사 2010
김상훈 (09년)	자영업컨설팅	▪ 자영업 컨설팅 ▪ 컨설팅성과	자영업자의 컨설팅에 대한 이해신뢰도는 성과에 영향이 없고 자체 자원과 열의가 컨설팅 성과를 높이는 요인	중앙대 석사 1996
곽홍주 (08년)	컨설팅	▪ 고객관리요인 - 컨설팅사요인 ▪ 경영컨설팅성과	컨설팅사전관리, 과정관리,사후관리가 성과에 긍정적인 영향 컨설팅사의 조직적인 대응능력, 신뢰성이 성과에 영향	경기대 박사 1998
장영 (97년)	컨설팅성과요인	▪ 컨설턴트특성 컨설팅수행특성 - 고객특성 ▪ 컨설팅성과	컨설턴트특성(전문가적, 교육자적, 정치가적, 관리자적, 연구원적 업무능력) 컨설팅 수행특서(목표의 구체성, 방법론의 적합성,수행과정 체계성,수행과정 융통성, 수행과정 참여성), 클라이언트측 특성(최고경영층 지원, 추진조직의 열의, 조직원이 다양성, 조직원의 경험)	한국 과학기술원 박사 1996.
김익성 (08년)	중소기업컨설팅과 성과	▪ 중소기업특성 ▪ 컨설팅사특성 ▪ 컨설팅만족도 활용도 ▪ 경영성과	중소기업특성은 컨설팅특성에 영향을 미치고 컨설팅만족도는 활용도에 긍정적 영향 / 컨설팅특성은 경영성과에 부의 영향 / 만족도,활용도는 경영성과에 정의 영향을 미친다.	중소기업연구원 2008

자료 : 연구자 정리

제 3 절 기업이미지에 관한 이론적 배경

1. 기업이미지의 정의

일반적인 이미지의 의미는 ‘개인이 어떠한 대상에 대하여 갖는 심상’을 의미하는 것으로 이는 단편적으로 생성되는 것이 아니고 역사적, 사회적, 문화적, 심리적 과정의 지속적이고 복합적인 산물이라 할 수 있다.

Aaker(1996)는 이미지를 ‘어떤 대상이 갖는 가시적, 비가시적 속성에 대해 알고 있고 생각하고 있는 것에 의해 사람이 갖게 되는 인상’이라고 정의하였다. Kotler(2000)는 이미지를 ‘한 개인이 특정 대상에 대해 가지는 신념이나 아이어, 인상의 총체’라 정의한바 있으며, Boulding(1956)은 ‘대상이나 사물에 대한 불완전한 정보에 의거한 추론과정에 의해 형성된 정신적 형상 내지 심상’이라 정의하였다. 여기서 중요한 점은 불완전한 정보가 일반화되고 개인의 준거체계에 의해 왜곡될 가능성이 많다는 것이다. 다시 말해 사람들은 한번 대상에 대한 이미지를 형성하게 되면 대상이나 사물에 대한 객관적 정보나 지식에 의하기 보다는 이미지에 따라 반응하게 되고, 따라서 인식된 이미지는 실상을 대체하게 되며 대상이나 사물에 대한 개인의 반응에 결정적인 영향을 미치게 되는 것이다.

특히, Assael(1998)은 ‘고객이 시간이 경과함에 따라 여러 가지 상이한 원천으로부터 받은 정보를 처리함으로써 형성한 목적물에 대한 전체적인 지각’을 이미지라 표현하면서, 고객은 기업에 대한 다양한 정보와 그 기업 제품에 대한 경험으로 기업 이미지를 형성한다고 밝히고 있다. 나아가 고객이 가지는 신념이 상표에 대한 고객의 태도에 영향을 미치며, 긍정적 혹은 부정적인 태도를 강화시켜 재구매의 가능성을 증가시키고 이미지를 형성하게 되기 때문에 긍정적이고 우호적인 기업이미지를 유지하려 한다고 하였다.

한편 이미지에 대한 정의를 기업에 한정시킨 기업이미지는 특정 기업에 대한 사람들의 개념과 인상의 총체로서, 결과적으로 사람들이 한 기업에 대

해 부정적 혹은 긍정적인 태도를 갖게 되는 것을 의미한다.(Schwartz,1985)

일반적으로 기업이미지의 의미는 개인 특성의 신념, 감정, 인상, 생각 등에 의해 부과된 특정 기업에 대한 이미지를 말한다. 기업이미지를 기업에 대한 공중의 태도 총합이며, 사람들이 특정 기업에 대해 가지는 총체적인 인상(Duka & Roshwalb 1983,)이라 하였다 ‘개인이 기업에 대해 가지는 주관적 신념, 생각, 인상의 총체로서 그 대상에 대한 개인의 태도와 행동을 지배하는 것이며, 특정 기업의 인적, 물적인 모든 구성요소를 포괄하는 총체적인 커뮤니케이션에 영향을 받는다.’고 (김정기, 1981)는 설명하였다.

그리고 Lippincott는 기업이미지를 ‘기업이 갖고 있는 어떤 것이 아니라 사람들이 기업에 대해 갖고 있는 어떤 것이며 기업이 행하는 어떤 것이 아니라 기업이 행위에 의해 발생하는 사람들의 반응이다. 그리고 기업이미지형성에는 인간의 모든 감각이 동원되며, 그 결과로 얻어지는 인상은 이론적이기 보다는 감정적이며, 누구도 완전히 통제할 수 없고 다만 부분적으로 선도할 수 있을 뿐이다’라고 설명하였다(박재진, 1975)

기업이미지는 기업실체와 구별되는 개념으로 기업 실체는 기업이 주체적이고 능동적으로 창조하여 공중에게 전달하는 기업의 인상인 반면, 기업 이미지는 공중이 기업정보에 접촉한 결과로서 마음속에 형성되는 기업의 인상된 것이다. 따라서 기업 실체는 단일하지만 기업이미지는 개개인에 따라 상이하게 나타날 수 있는 것이다(조병두,2004)

2. 기업이미지의 특징 및 중요성

Boorstin(1991)은 이미지 전략에 따른 기업이미지 형성은 그 특성에 맞게 구성된다고 하면서 기업이미지의 특성을 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 이미지는 종합적이다. 트레이드마크나 슬로건 같은 외형적이고 의도적인 것에만 국한되는 것이 아닌 경영자, 제품, 서비스등 전체적인 것에 대한 종합적인 인식인 것이다. 둘째, 이미지는 신뢰할수 있다. 기업목적에 부합하려면 신뢰성을 가져야 한다. 대다수의 인식에 공통성을 갖는 이미지는

신뢰할 만한 것이다. 셋째, 이미지는 수동적이다. 이미지 창출자는 이미지를 무시하며 행동하려 하지 않고 기존 이미지에 부합하는 행동을 하는 경향이 있다. 이러한 관계가 모두 수동적인 것이다. 넷째, 이미지는 단순하다. 공중에게 간략하고도 뚜렷한 이미지를 부각하기 위해 단순성을 살려야 한다. 마지막으로 이미지는 애매모호하다. 전략적 측면에서 중시되어야 할 측면으로 장래의 측정 불가능한 변화나 목표시장이 아닌 다른 사람들의 요구에도 어느 정도 적용할 수 있는 이미지의 특성을 의미한다.

기업이미지는 기업을 둘러싸고 있는 다양한 환경 주체들이 특정 기업에 대해 가지는 그들의 경험과 그에 관련된 지식 및 정보, 신념의 총체이다. 이러한 기업이미지에는 환경주체들의 가치체계가 내포되어 있으며, 이들의 기업에 대한 신념 및 태도를 결정시켜주는 요인이 되기도 하고 강력하고 명확한 기업이미지는 그 회사 제품에 대한 확신을 증대시켜 구매, 재구매의 가능성을 높이는 영향력이 있다. 또한 한 기업이 다른 기업과의 명확한 구별되고 호감이 가며 신뢰성 있는 개성화된 기업이미지가 형성된다면 기업의 입장에서 보이지 않는 자원이 되는 것이고 마케팅 관리 측면에서 고객의 행동에 영향을 미칠 수 있어 잠재적인 힘을 가지게 된다.

따라서 기업의 입장에서 기업이미지에 대해 관심을 가지지 않을 수 없는데 기업은 신뢰감 있고 양호한 기업이미지를 형성, 유지하려 하는데 기업이미지는 다음과 같은 중요성을 가진다.(Schwartz 1995:139-146)
첫째, 기업이미지는 그 기업이 끌어들이고 고객의 수를 결정하는 하나의 요인이다. 사람들은 좋지 않은 기업이미지를 갖고 있는 기업의 고객이 되는 것을 회피하는 경향이 있기 때문이다. 둘째, 기업이 산출하는 이미지는 기업의 조직충원에 중요한 하나의 요인이다. 자질이 뛰어난 사람들은 발전적으로 유망하다고 지각되는 기업에서 일하기를 원하기 때문이다. 셋째, 기업이미지는 필요한 자본의 조달 능력에 영향을 미치는 하나의 요인이다. 투자자나 이해관계자는 기업이 가지고 있는 평판이나 이미지에 영향을 받기 때문이다.

시장개방 등으로 인한 기업간 무한경쟁 체제는 날로 심화되어가고 있으며 이에 기업은 호의적인 기업이미지의 형성과 유지에 갖은 노력을 경주

하고 있다. 특히, 소비자주의의 발전 및 기업의 사회적 책임, 의무에 대한 공중의 관심이 증가하고 있는 사회적 추이 속에서 기업이미지의 관리 및 필요성은 더욱 강조되고 있다. 기업이미지는 공중이 요구하는 기업의 사회적 책임에 대응하고 공중의 인식과 기업의 실체를 연결하는 중요한 역할을 하기 때문이다.

한편, Webster(1971)은 기업이미지의 역할을 다음과 같이 설명하고 있다. 첫째, 기업이미지는 고객의 구매결정에 있어 그 조성 요인으로서 작용하여 사전 판매 역할을 한다. 호의적인 기업 이미지는 제품에 대한 고객의 신뢰를 증대시키며 이를 구매하고자 하는 의사결정을 내리게 한다.

둘째, 제품의 다양화, 제품수명의 주기 단축에 따라 각 제품과 상표에 대해 별개의 이미지를 형성하는 것은 비능률적인 경우로 인식되었다. 이에 기업이미지나 상표이미지의 효율적인 관리를 통해 이를 제품이미지와 어떻게 연결시킬 것인가 하는 중요한 문제로 부각되었다. 이에 기업이미지는 제품이미지와 상표 이미지의 연결을 통해 보다 높은 가치창출을 가능하게 한다. 셋째, 호의적인 기업이미지는 기업 활동 전반에 걸쳐 양호한 공중관계를 형성시켜줌으로써 기업의 사회적 수용을 가능하게 한다. 넷째, 호의적인 기업이미지는 기업의 신뢰성, 안정성, 발전성 확보에 유리하게 작용하여 기업의 성장에 필요한 자금조달과 인재 확보 유리하게 작용한다. 다섯째, 기업 내부의 종업원들은 자신이 근무하고 있는 기업의 이미지가 좋게 인식될수록 그 기업에서 일하고자 하는 근무의욕이 증대된다. 나아가 종업원의 사기에도 영향을 미쳐 생산성 향상에 도움을 준다.

그리고 장기적인 관점에서 기업이미지는 고객의 긍정적인 태도를 유발시킴으로써 기업의 존속과도 관계가 있다고 하며, 구매결정의 한 요인으로 작용하여 구매 행동에 영향을 미친다고 하였다(Dowling, 1986:405-420)

기업 이미지 구성요소는 제품(높은 수준 품질수준), 기업 선도성(기업의 성장 및 확대속도), 고객관계(고객 불만의 공정하고 신속한 처리), 윤리(보증과 약속의 성실한 이행), 사회적 책임(양호한 지역사회 관계의 지속), 종업원 관계(일하고 싶은 좋은 기업), 기타(주식을 소유하고 싶은 우량 기업) 요소에 부정적 항목(고가격 또는 대기 및 수질오염) 등을 포함하여 분

류하기도 하며 (Ferber, 1974:1-30) 기업행동(좋은 서비스의 제공, 적정 가격의 설정, 고급제품의 생산 등의 것으로 기업의 마케팅 이미지를 형성), 사회적 행동(환경 보전에 대한 관심, 공공이익에 대한 관심, 적정 세금의 납부 등의 것으로 사회적 관행의 이미지를 형성), 기업 공헌(문화예술에의 투자, 보건교육 사회적 복지프로그램에 기부하는 것 등의 물질적 지원) 등 세가지로도 설명하고 있다.(Winters, 1996:58-81)

현대의 기업은 주위 환경과의 호의적인 관계 형성이 중요하고 이러한 관계의 실상이 어떠한지 분석하고 또 그 관계를 호의적인 것으로 개선하기 위해서는 어떤 방안을 강구해야 할 것이냐 하는 문제를 해결하기 위해 기업이미지의 중요성은 부각될 수밖에 없다. 기업이미지에 관한 선행연구를 요약하면 <표 2-10>과 같다.

<표2-10> 기업이미지에 대한 선행연구

연구자	정 의
Schwartz(1985)	특정 기업에 대한 사람들의 개념과 인상의 총체
Dutka & Roshwalb(1983)	기업에 대한 공중의 태도 총합이며, 사람들이 특정 기업에 대해 가지는 총체적인 인상
김정기(1961)	개인이 기업에 대해 가지는 주관적 신념, 생각, 인상의 총체로 특정 기업의 인적, 물적인 모든 구성요소를 포괄하는 총체적인 커뮤니케이션에 영향을 받음
Lippincott(1997)	기업이 갖고 있는 어떤 것이 아니라 사람들이 기업에 대해 갖고 있는 어떤 것이며 기업이 행하는 어떤 것이 아니라 기업이 행위에 의해 발생하는 사람들의 반응

자료 : 연구자 정리

3. 컨설팅만족도와 기업이미지에 관한 연구

컨설팅만족도는 컨설팅을 수진받은 기업의 컨설팅에 대한 고객만족도를 말하는 것으로 우선 고객만족도에 대한 개념에 대하여 알아보도록 한다. 고객만족도에 대한 개념은 결과(outcome)와 과정(process)중 어느 것을 더 중요하게 여기느냐에 따라 두가지 유형이 존재한다. 먼저, 고객만족을 소

비경험으로부터 야기되는 결과로 간주하는 입장은 고객만족을 ‘고객이 치른 대가에 대하여 적절하거나 부적절하게 보상되었다고 느끼는 고객의 인지적 상태(Haward & Sheth, 1969), ‘구입한 특정 제품이나 서비스, 소매상, 구매행동과 같은 형태와 관련되거나 또는 이들에 의해 야기되는 경험에 대한 감정적 반응(Westbrook & Reilly, 1983), ‘불일치된 기대와 고객이 소비경험에 대해 사전에 가지고 있던 감정이 복합적으로 결합하여 발생된 종합적 심리상태(Oliver, 1981) 등으로 정의를 내리고 있다.

또한 Parasuraman, Zeithaml과 Berry(1994)는 ‘고객의 욕구와 기대에 부응하여 그 결과로서 상품 및 서비스의 재구매가 이루어지고 고객의 신뢰감이 연속되는 상태’라고 정의하였다.

이와는 반대로 고객만족을 지각적 평가과정으로 파악하는 입장은 ‘소비경험이 최소한 기대되었던 것보다는 좋았다는 평가(Hunt, 1997), ‘선택된 대안에 대한 과거의 신념이 그 대안과 일치하게 되었다는 평가(Engel & Blackwell, 1982), ‘사전적 기대와 소비후 지각된 성과 사이의 차이에 대해 보이는 고객의 반응(Tse & Peter, 1988) 등으로 정의하고 있다.

Reichheld와 Sasser(1990:105-111)는 기업에 대한 만족도가 높은 고객은 특정 제품에 대해 지속적인 구매를 할 뿐만 아니라 그 기업이 제공하는 다른 제품, 서비스 또한 구매를 하게 된다고 하였다. 또한 고객 만족도가 높은 경우 제품반환, 하자보수, 불평처리 등에 있어서 비용이 절약되며 미래의 거래비용을 낮추어 신규고객을 유치하는 비용도 낮을 것이라 주장하였다.

또한 Anderson 등(1994)은 고객만족이 기업의 투자수익에 영향을 미치며 고객 만족도가 높은 제품 서비스의 지속적인 제공은 실패비용을 줄임으로서 수익을 증가시킨다는 결과를 제시하기도 하였다. 이처럼 고객만족은 기업에 대한 고객의 전반적인 평가에 영향을 미침으로써 기업의 자산가치 형성에 상당한 영향력을 행사 할 수 있음을 알 수 있다.

이와 같이 고객만족도에 대한 정의를 종합해보면 사전 기대에 대한 사후 만족이라 할수 있으며 이에 대한 선행연구를 요약하면 <표 2-11>과 같다.

<표2-11> 고객만족도에 대한 정의 요약

연구자	정 의
Haward & Sheth(1969)	고객이 치른 대가에 대하여 적절하거나 부적절하게 보상되었다고 느끼는 고객의 인지적 상태
Westbrook & Reilly(1983)	구입한 특정 제품이나 서비스, 소매상, 구매행동과 같은 형태와 관련되거나 또는 이들에 의해 야기되는 경험에 대한 감정적 반응
Oliver(1981)	불일치된 기대와 고객이 소비경험에 대해 사전에 가지고 있던 감정이 복합적으로 결합하여 발생된 종합적 심리상태
Engel & Blackwell(1982)	선택된 대안에 대한 과거의 신념이 그 대안과 일치하게 되었다는 평가
Tse & Peter(1988)	사전적 기대와 소비후 지각된 성과 사이의 차이에 대해 보이는 고객의 반응
Hunt(1997)	소비경험이 최소한 기대되었던 것보다는 좋았다는 평가

자료 : 연구자 정리

상기 연구를 종합하여 연구자가 정리해 보면 컨설팅만족도는 “컨설팅”이라는 서비스를 공급받은 고객이 느끼는 만족도로 컨설팅에 대하여 서비스를 지원 받기전 고객의 사전적 기대와 서비스를 지원받은 후에 지각된 성과 사이의 차이에 대한 고객의 반응이라고 할 수 있으며 또는 컨설팅서비스에 대해 고객이 최소한 기대되었던 것보다 좋아 다시 컨설팅을 재수진 받겠다는 의지가 있는 것을 의미한다고 할 수 있다.

컨설팅만족도가 기업이미지에 미치는 영향에 대한 직접적인 선행연구는 없다. 다만, 고객만족도가 기업이미지에 미치는 영향이나 고객만족도와 기업이미지와의 상관관계에 대한 선행연구를 통하여 컨설팅만족도가 기업이미지에 미치는 영향을 간접적으로 확인할 수 있다.

만족도가 높은 고객은 더 많은 양을 보다 빈번하게 구매할 뿐만 아니라 그 기업에서 제공하는 다른 제품이나 서비스 또한 구매를 하게 된다고 하였다. (Reichheld & Sasser, 1990) 따라서 고객만족도가 높은 기업의 경우 제품반환, 하자보수, 불평처리 및 관리에 있어 비용의 절약이 가능하며 높은 고객만족은 미래의 더 낮은 비용으로 신규 고객을 유치 할수 있을 것

이라는 추측을 기대해도 무방하다는 것이다.

고객만족이 기업의 수익성을 높인다는 가설을 검증하였다. 연구 결과 고객만족이 기업의 투자수익률에 영향을 미치며 고객을 만족시키는 제품이나 서비스의 지속적인 제공은 실패비용을 줄임으로서 수익성을 증가시킨다는 것이다. 그리고 이러한 수익성에 대한 효과는 즉각적으로 발생하지 않고 장기적으로 발생한다는 것도 연구되었다.(Anderson & Formell 1994:53-66) 그리고 고객만족도의 증가는 기업의 이미지 및 기업의 전반적인 명성을 증가시킨다. 명성의 증대는 고객들의 즉각적인 인지도를 제고할 수 있기 때문에 신제품을 출시하거나 시험구매에 대한 구매자의 위험을 감소시키는데 유리하다. 또한 명성은 핵심공급자, 유통자, 잠재적 협동자와의 관계를 형성하고 유지하는데 이점을 줄 수 있다고 한다.(Anderson & Sullivan, 1993:125-143) 따라서 명성은 시장환경의 단기적 충격이나 위기를 방지할수 있고 조직에 대한 고객의 평가에 긍정적 영향을 미침으로써 조직에 대하여 후광효과를 제공해 줄수 있다. 고객만족도는 브랜드 자산처럼 기업의 다른 중요한 자산 형성에도 상당한 역할을 수행한다는 것이다 (Aaker, 1992:27-32)

김용주(2009)는 호텔기업의 홈페이지 활용 고객의 사용 만족도는 기업의 이미지에 정의 효과를 가져온다며 호텔 홈페이지가 신뢰할 수 있는 정확한 정보를 제공할수록 기업 이미지가 높아진다고 하였다

박혜영(2009)은 고객만족도와 기업이미지와는 서로 영향을 미치며 제품이나 서비스의 이용후 만족도가 올라가면 기업이미지 또한 올라가며 기업 이미지가 높게 평가받는 기업의 고객만족도 또한 높다고 하였다

김행숙(2007)은 고객만족과 브랜드이미지간의 관계 검증결과 고객만족은 브랜드이미지에 정의 영향을 미친다고 하였다

오명관(2010)은 e-CRM에 의한 고객성파가 기업이미지에 미치는 영향을 연구하면서 고객성파중 고객만족도 및 고객충성도가 기업이미지에 긍정적인 영향을 준다고 하였다.

위와 같은 선행연구를 종합해 보면 고객만족이 기업 브랜드 이미지 및 기업이미지에 긍정적인 영향을 주고 있다고 볼수 있으며 이에 관한 선행

연구를 종합해 요약해 보면 표 <표 2-12>와 같다.

<표2-12> 고객만족도와 기업이미지에 관한 주요 선행연구 요약

연구자	표본대상	독립 및 종속변수	결 과	비 고
Reichheld & Sasser (1990)	-	-	만족한 고객은 기업제품 을 더 많 이 더 자주 구매하고 또한 그 기 업에서 제공하는 다른 제품이나 서 비스를 구매	Harvard Business Review
Anderson, Formell, Lehmann (1994)	-	독립변수:고객만족도 종속변수:기업성과	고객만족이 기업의 수익성을 높여 줌.	Journal of Marketing. 58(July, 1994)
김용주 (2009)	호텔고객	독립 : 마케팅실행요인 매개:고객만족도 종속 : 호텔기업이미지	만족도는 친근한 기업이미지에 정 의 상관관계	세종대학교
박혜영 (2008)	한국마사회 고객	독립:사회공헌활동 매개 : 고객만족도 종속 : 기업이미지	고객만족도와 기업이미지 사이이에 는 유의한 상관관계가 있음	중앙대학교
김행숙 (2007)	병원이용환 자	독립 : 서비스품질 매개 : 고객만족도 종속 : 브랜드이미지	고객만족은 브랜드이미지에 정의 영향	창원대학교
오명관 (2010)	e-CRM	독립 : e-CRM요인 매개 : 고객만족도, 고객충성도 종속 : 기업이미지, 기업신뢰도	고객만족도는 기업이미지에 긍정 적인 영향	송실대학교

자료 : 연구자 정리

제 3 장 국내 및 신보의 경영컨설팅의 현황

제 1 절 국내 경영컨설팅 현황

본장에서는 국내 경영컨설팅의 발전과정과 국내에서 수행되고 있는 컨설팅의 유형을 분석해 보고 국내의 주요한 컨설팅 사례중에서 학문적 연구의 가치가 있다고 판단되는 것에 대하여 제도를 중심으로 살펴보고 신보의 경영컨설팅 추진현황에 대하여 살펴 보기로 한다.

1. 국내 경영컨설팅 발전과정

우리나라 경영컨설팅의 역사는 매우 짧은 편에 속한다. 컨설팅산업에서 세계 최대라 할수 있는 미국의 경우 1926년 매킨지사의 설립으로 자사의 내부 개선에 국한되던 경영컨설팅서비스를 “전문서비스”개념으로 발전시킨 이후부터 급격히 발전되기 시작하여 보스턴컨설팅그룹(BCG), 베인앤컴퍼니(Bain&Company) 등 세계시장에서 빅3로 두각을 드러낸 반면 국내는 1950년대에 처음 시작되었다고 할 수 있다. 즉, 1955년 고려대학교에 상학과가 설치됨으로써 비로소 경영학과의 국내에 설치되었으며 초기의 경영컨설팅은 주로 경영학과 및 공대 교수를 중심으로 개인 위주의 컨설팅이 이루어 졌다.(전기수, 2009) 이후 1957년도 한국생산성본부, 1962년도 한국능률협회와 한국표준협회 등이 설립되어 기업체의 사원들을 대상으로 원가절감, 생산성 향상, 경영합리화 등에 대한 강의를 하는 등 초기 수준의 컨설팅이 이루어 졌다. 이후 80년대 중반에 들어서 다국적 컨설팅사인 앤더스컨설팅, 매킨지 컨설팅사들이 국내에 들어오면서 국내 컨설팅 산업에 많은 발전이 이루어 졌다.

컨설팅산업은 1990년대 후반에 급격히 성장하게 되는데 이는 1990년대 말 IMF시기를 거치면서 ‘구조조정’이 경영의 핵심과제로 등장하고 이후 2000년대 초 ‘정보기술’에 대한 수요 급증과 더불어 ‘성장전략’에 대한 수요가 증가하면서 컨설팅산업이 발전하게 되었다.

경영컨설팅은 도입 초기에는 경영이나 기술에 대한 단순한 지도를 의미하였으며 오늘날 컨설팅이라는 개념에 비하여 상대적으로 협의의 개념이라 할 수 있다.

또한 과거에는 회계나 생산, 영업 등 특정 기능이나 부문 중심의 컨설팅 요구에서 '90년 이후부터는 특정 기능이나 부문의 영역이 아닌 총체적인 혁신을 요구하는 컨설팅 수요로 변경되고 있다.

이는 우리 경제의 급속한 발전에 따라 임금상승, 기술발전 등의 기업환경도 급격한 변화를 겪게 되고 기업을 둘러싼 경영환경이 과거의 정태적이고 안정적인 환경에서 동태적이고 불안정한 환경으로 변경됨에 따라 이에 대응할수 있는 기업의 능력이 크게 요구되고 있기 때문이다.

<표3-1> 국내 컨설팅산업 발전과정

구분	초기	경영컨설팅 도입	구조조정 특수	정보기술 특수	성장전략 특수
시기	1950~1980년 대 초	1980년대 중반~1997	1998~1999	2000~2002	2002~
컨설팅사	한국생산성 본부(1957) 한국능률협 회(1962) 한국표준협 회(1962)	다국적경영 컨설팅사 국 내진출 앤더슨(1986) 매킨지앤컴 퍼니(1991)	국내사들의 출현	IT컨설팅사의 약진	보다 전문화되고 독립적인 컨설팅 사의 출범
컨설팅 서비스	산업교육,생 산관리,인증 업무등	외국사들에 의해 경영컨 설팅개념 한 국에 소개	IMF로 인해 재벌의 구조 조정 컨설팅 실행	IT산업의 전 세계적인 붐 으로 인한 관련 컨설팅 실행	국내 대기업들의 성장전략 찾기에 발맞춘 글로벌 신시장 성장전략

자료 : 2008 중소기업 컨설팅산업 백서

2. 국내 경영컨설팅사 현황

가. 국내 컨설팅사 현황

세계 컨설팅 시장규모는 약 280조(2007년 기준) 규모로 연평균 7.1%의 꾸준한 성장세를 유지하고 있다. 또한 최근 경영환경이 급속도로 변하고

경영현상이 복잡다기화되어 고성장추세는 지속적으로 유지될 것으로 전망하고 있다. 국내 컨설팅시장도 <표 3-2>와 같이 2006년도 기준으로 약 4조원으로 2002년도 대비 200%이상 성장하여 연평균 29.2%라는 놀라운 성장률을 보이는 고성장 산업군에 해당된다고 할 수 있다.

<표3-2> 컨설팅산업의 통계현황

연도	업체수	종사자	매출액
2002	2,154	20,536	18,353
2003	2,307	23,414	19,036
2004	2,432	24,439	22,865
2005	2,628	28,294	36,874
2006	2,817	28,570	39,918

자료 : 2008 중소기업컨설팅산업백서

국내 컨설팅사의 시장구조는 외국계의 글로벌 컨설팅사, 외국계의 글로벌 컨설팅사 출신과 국내의 컨설팅 인력이 협력하여 설립한 글로벌 컨설팅사, 순수 국내의 컨설팅 인력으로 구성된 로컬 컨설팅사로 이루어진다.

국내 컨설팅 시장은 국내 토종 컨설팅사가 약 90%를 차지하고 있으며 2010년 추산 시장규모는 약 8조 7천억원, 관련 종사자수 양적인 측면에서 보면 중소 컨설팅기업이 약 90%로 매우 많은 편이나 질적인 측면에서 업체의 매출액과 컨설팅 규모를 보면 소수의 글로벌 컨설팅 기업이 점유하고 있어 열악한 상황이다. 특히, 자본과 매출규모 뿐만 아니라 컨설팅 수행능력, 마케팅능력, 브랜드인지도 등 거의 모든 측면에서 국내 중소 컨설팅기업보다 우위에 있는데 이러한 차이는 국내 중소컨설팅기업의 영세성과 해외 선진 컨설팅 방법론의 경험부족 등으로 인한 것으로 보인다.

국내의 컨설팅에 대한 현황을 국내 컨설팅사와 국내에 진출한 외국계 컨설팅사로 구분하여 살펴보면 국내의 컨설팅사는 외국계 컨설팅사의 약 진에 비하여 국내의 컨설팅사는 상대적으로 위축되어 있는 것이 현실이다. 특히 컨설팅사의 종사자수가 5인 미만인 영세 컨설팅사가 전체 사업체수의 53%, 10인 미만인 컨설팅사가 전체 사업체수의 77.5%를 차지하고 있으며 매출을 보면 종사자수 기준 5인 미만인 사업체가 1,494개사의 매출이 전체 매출규모의 7.2%인 2,888억원에 불과하여 1개업체당 1.9억원의 실적을 보면 매우 미약하다는 것을 알 수 있다. 반면 50인 이상의 종사자를 가

진 중대형 컨설팅사는 사업체 수를 기준으로 전체의 3.2%인 90개사에 불과하지만 매출액 규모는 전체의 52.2%인 20,842억원을 차지하고 있고 영세컨설팅사에 비해 100배를 초과하는 실적을 보이고 있다. 이처럼 국내 컨설팅 시장에서도 양극화의 정도는 매우 심한 상황이며 그 현황을 보면 <표3-3>와 같다.

<표3-3> 국내컨설팅시장 현황

종사자수	사업체수		매출액(억원)	
1~4명	1,494	53.0%	2,888	7.2%
5~9명	689	24.5%	2,990	7.5%
10~19명	325	11.5%	5,486	13.8%
20~49명	219	7.8%	7,709	19.3%
50명 이상	90	3.2%	20,842	52.2%

자료 : 2008 중소기업컨설팅산업백서(2006년도 기준)

한편 국내 컨설팅시장의 경쟁구도를 보면 대기업시장의 경우 글로벌 기업들이 주도하는 시장이었으나 최근 국내 중견 기업과 회계법인 산하 컨설팅기업의 약진이 두드러지며 액센츄어(Accenture), IBM 등 IT 컨설팅을 주로 하는 업체들의 본격적인 진출이 가시화 되면서 과거에 비해 경쟁이 더욱 치열해 지고 있으며 중견그룹 시장의 경우 과거 국내 중견 컨설팅 기업들의 성장 바탕이었으나 최근 회계법인 산하 컨설팅기업과 글로벌 IT업체들이 높은 브랜드가치를 바탕으로 적극 진출하여 시장을 잠식해 나가고 있는 것으로 보인다. 또한 국내 중소기업의 경우 소규모 컨설팅 업체가 존재하는 복잡한 시장을 형성하고 있으며 이 시장은 수요 기반이 불확실하고 업체수가 시장규모에 비해 많아져 저가 과당경쟁이 벌어지고 있음을 알 수 있다.

다만, 국내 중견 컨설팅업체를 위주로 지속적 성장 추세를 보이고 있는바 국내의 컨설팅사가 부상하고 있는 이유는 글로벌 컨설팅사는 경영진간 의견대립이 있을 때 각각 외국계 컨설팅사의 권위를 빌려 자신의 입맛에 맞는 주장을 뒷받침할 수 있어 용역을 발주하는 클라이언트의 이해관계를 잘 맞출 수 있으나 컨설팅 비용이 매우 높은 반면 국내 컨설팅사는 값이 싸고 성

과는 좋기 때문인 것으로 보인다. 또한 자금과 기술 등 제약이 많은 상황에서 성장을 한 국내 기업이 그런 제약이 없는 외국 기업의 잣대로 분석하는 글로벌 외국계 컨설팅사에 의한 컨설팅은 그 자체가 문제가 많다는 주장이 제기되고 있기 때문에 국내 컨설팅사에 컨설팅을 의뢰하는 기업이 늘고 있기 때문인 것으로 보인다. 국내의 컨설팅사들이 마케팅이나 컨설팅 전략을 수립하는데 있어 참고할 만한 내용이라고 판단한다. 국내 주요 컨설팅업체와 경쟁상대의 외국계 컨설팅사 현황은 다음<표3-4>와 같다.

<표3-4> 국내 주요 컨설팅사와 외국계 컨설팅사 현황

분야	경영컨설팅				IT컨설팅	
	글로벌	중견	중소	회계법인	글로벌	중견
대기업	매킨지 딜로이트 액센추어				액센추어 딜로이트 IBM, BCS 베어링포인트	오픈타이드코 리아
중견기업		엔트로컨설팅 네모파트너스		삼일회계 하나회계		
중소기업			이안그룹 인터젠컨설팅			

자료 : 2008 중소기업컨설팅산업백서

위와 같이 국내 컨설팅 시장은 갈수록 경쟁이 심화되어 간다고 진단하였는바 국내 컨설팅산업의 경쟁유발요인은 시장과 컨설팅사 및 고객사측면에서 살펴볼 수 있는바 시장측면에서는 비영일부문에서의 컨설팅증가와 글로벌전략 등 성장전략 의뢰, 컨설팅사 측면에서는 인하우스 부서의 증가 및 토종 컨설팅사의 약진, 인재유치를 위한 컨설팅사간 경쟁 등에서 고객사 측면에서는 자체 컨설팅 능력증가, 특정 산업에 대한 깊이 있는 컨설팅 수준 요구, 실질적인 컨설팅 솔루션 요구 등에서 비롯된다고 보고 있다.

나. 국내진출 외국계 컨설팅사 비교분석

국내 컨설팅 시장의 대부분 대기업을 중심으로 움직여지고 있으며 대기업을 대상으로 하는 컨설팅은 맥킨지나 액센추어 등 소수의 외국계 컨설팅사가 독식하고 있는 실정이다.

컨설팅 수행활동의 양적측면인 컨설팅기업 규모 및 컨설팅수임료 등에

서 보면 <표3-5>와 같이 국내진출 컨설팅기업에 비교해 국내 컨설팅기업이 열악한 환경에 있는 것으로 보인다. 또한 자본과 매출규모 뿐만 아니라 컨설팅 수행능력, 마케팅능력, 브랜드인지도 등 거의 모든 측면에서 외국계 컨설팅사가 국내 중소 컨설팅기업보다 우위에 있어 중소컨설팅사의 어려움은 지속될 것으로 보인다.

<표3-5> 컨설팅기업 양적수준 비교

구분	국내 컨설팅기업		국내진출 글로벌 컨설팅기업	
컨설턴트수	앤드류컨설팅	230명	엑센츄어	400명
	네모파트너즈	180명	삼일Pwc	620명
	오픈타이드코리아	110명	베어링포인트	200명
컨설팅수임료 (1일용역단가, 천원)	수석컨설턴트	949	수석컨설턴트	2,218
	선임컨설턴트	658	선임컨설턴트	1,790
	일반컨설턴트	424	일반컨설턴트	1,489
홍보비	홍보여력 있는 업체 극소수		매출액의 약 0.8~2.24%	

자료 : 2008 중소기업컨설팅산업백서

또한 질적 수준을 비교해 보면 <표3-6>과 같이 국내 컨설팅기업은 국내진출 글로벌 컨설팅기업에 비교해 수행기법 및 교육시간 부족에 따라 전문성이 낮은 것으로 나타났다. 이와 같이 양적, 질적으로 열악한 환경에 있는 중소 컨설팅사의 경쟁력 제고를 위해서는 정부, 지방자치단체 외에 신용보증기금과 같은 공공기관에서의 컨설팅지원을 확대하여야 할 것으로 보인다.

<표3-6> 컨설팅기업 질적수준 비교

구분	국내 컨설팅기업	국내진출 글로벌 컨설팅기업
컨설팅교육시간	연간 총교육비용으로 약 1.7백만원 연간 총교육시간은 약 43시간	연간 교육 및 훈련시간이 80~150시간
컨설팅수행기법	컨설팅방법론, 관련정보, 지식 등 R&D 부문이 매우 취약	각 업체마다 주력분야가 뚜렷하며 그에 맞는 경험과 연구활동을 통해 얻어진 컨설팅 수행 기법을 보유
R&D인력투자	연구조직 없는 기업 72% 연구인력수 6명이하기업 84.5%	기업당 평균 169명, 1인당 4.59억원
컨설팅분야	경영일반, 벤처창업, 재무회계 및 규격인증 등에 편중	엑센츄어:F&PM, CRM, SCM 삼일Pwc:M&A, ERP 베어링포인트:공공부문 전략, ERP구축

자료 : 2008 중소기업컨설팅산업백서

다. 국내의 컨설팅 분야 및 수행 프로세스

컨설팅 분야와 관련해서 보면 다양한 분야와 사례가 존재하며 컨설팅 수행기관별로 컨설팅 분야에 대하여 다양한 방법으로 분류하고 있다. 대표적인 예로 보면 컨설팅분야에 대한 자격증을 수여하고 있는 한국산업인력공단의 경영지도사 자격분야에 인적자원관리, 재무관리, 마케팅, 생산분야 등으로 크게 분류한다고 볼수 있다.

국내의 대표적인 컨설팅 수행기관인 한국능률협회컨설팅이나 한국생산성본부의 컨설팅 분류는 기관의 성격이나 목표하는 바에 따라 컨설팅분야를 분류하고 있다. 국내의 주요 컨설팅기관의 컨설팅 분야를 보면 <표 3-7>와 같이 매우 광범위함을 알 수 있다.

<표3-7> 경영컨설팅 주요 분야 요약

경영지도사 자격분야	한국능률협회컨설팅	한국생산성본부	한국경영기술컨설턴트협회
인적자원관리	경영전략분야	전략컨설팅	재무부문
재무관리	인사조직분야	마케팅&CSM컨설팅	마케팅부문
마케팅	CS경영분야	기업재무회계컨설팅	인사부문
생산분야	마케팅분야	조직진단 및 재설계	전략부문
	리서치분야	HR컨설팅	조직부문
	경영품질 분야	변화관리컨설팅	운영(OPERATION)부문
	생산혁신 분야	공공정책컨설팅	생산부문
	L&D분야		정보기술부문
	글로벌비즈니스분야		
	C&C분야(컨택센터)		
	미디어분야		

자료 : 각기관 확인 연구자 자료 정리

주요 부문별 세부 항목을 보면 다음과 같이 부문들에 대하여 컨설팅에 대한 기업의 욕구가 있으며 이에 대한 컨설팅이 이루어 지고 있음을 알수

있다.

재무분야의 세부 컨설팅 내용을 보면 <표 3-8>과 같이 기업금융부문, 인수합병, 프로젝트파이낸싱, 기업회생, 가치평가, 거래, 업체간 분쟁 등의 부문에서 컨설팅이 이루어 진다.

<표3-8> 재무분야 세부 컨설팅 항목

분류	세부항목
기업금융	지분자본유치를 위한 자문(Capital Raising) / 부채조달을 위한 자문(Debt Financing) 상장을 위한 자문(IPO advisory) / ABS 발행을 위한 자문(ABS advisory) 채무구조 및 거래구조 관련 자문(Structuring Advisory) 기타 CF 관련 업무(Other Corporate Finance)
기업인수 합병 자문	M&A 전략 자문(M&A Strategic advisory) / 인수자문(Acquisition (Buy Side) Mandate) 매각자문 - 매각주간사 (Sell Side Mandate) 매도자측 Due Diligence(Sell Side/Vendor) Due Diligence) 매수대상 Target search 업무(Acquisition Search)
프로젝트 파이낸싱	프로젝트 파이낸싱 관련 재무자문(Project Financing) 프로젝트 파이낸싱을 위한 타당성 분석(Feasibility Study) 부동산관련 업무 - 개발계획검토, 타당성분석, 평가 등(Real Estate Development) 민영화 관련 자문(Privatization) 기타 프로젝트 파이낸싱 관련 자문업무(Other PF Advisory)
기업회생 관련 자문	파산 및 청산 자문(Liquidation &Insolvency advisory) 기업회생, 채무재조정 및 워크아웃자문(Corporate recovery &workout) NPL 매수측 자문(NPL Buyside) / NPL 매도측 자문(NPL Sellside) 기타 기업회생관련 자문(Other Recovery Advisory)
가치평가 및 전략	사업/기업 가치 평가(Business/Enterprise Valuation) / 사업계획 타당성 분석(Review of Business Plan) / 사업 위험관리(Business Risk Management(ERM, OP Risk/ Basel II)) 재무위험관리 컨설팅 서비스 (Financial Risk Management) 주주가치 서비스(Shareholder Value Services) / (Value reporting, IR 관점에서의 KPI Pool 산출, 데이터 수집 프로세스 개선, 사업보고서 산 출시스템 구축) 우발상황 대비계획(Contingency Planning, Business Continuity Planning, Disaster recovery plan,대주주 보호 프로그램) / 특정자산 평가, Stock option평가 Purchase price allocation 등
거 래 (Transaction)	시장, 산업 및 전략적 관점에서의 Due Diligence(Commercial and Market Due Diligence) 해외 자본시장관련 자문 예, 해외 IPO 등(Global Capital Market Advisory) 프라이빗 에쿼티 투자자를 포함한 재무적 투자자를 위한 Financial Due Diligence 합병 후 기업통합을 위한 업무(Post Deal Services) (M&A 이후 발생하는 Intergration 및 synerge 상승을 위한 업무)
분쟁 관련 (Dispute)	분쟁 관련 분석(Dispute Analysis) / 조사업무 지원 및 자문 royalty 및 라이선싱포함(Fraud &forensic Investigation)

자료 : 한국경영기술컨설팅협회 홈페이지

마케팅 분야에서의 주요 컨설팅 분야는 <표 3-96>와 같이 브랜드, 제품, 가격, 광고, 홍보, 판촉, 유통, 디자인, 시장분석, 고객관리, 전자상거래

등에서 컨설팅이 이루어지고 있다.

<표3-9> 마케팅 분야의 세부 컨설팅 항목
세부항목

분류	세부항목
브랜드전략	브랜드 기획(설계)(브랜드 개념 및 목표설정, 컨셉설정, 브랜드 슬로건, 관리방안) 브랜드 네이밍 (브랜드 컨셉에 따른 작명) / 브랜드 디자인 (CI디자인 BI디자인 심볼 디자인) / 동일상표 전략(Branding)/ 브랜드 운영(PLC)에 따른 탄력적 브랜드 운영)
제품(상품)전략	자사현황분석 (자사의 장단점 분석) / 경쟁사 현황분석 (경쟁사 제품 분석, 대응방향 수립) / 제품조사/ 제품전략 수립 (기존제품 운영 및 신제품 운영 기획과 결정) 핵심역량강화
가격전략	가격분석 (원가분석, 경쟁사분석, 경영분석) / 가격구성 (유통형태별 가격구성 기획) 세분화(Segmentation) / 가격운영 (PLC(Product Life Cycle)에 따른 탄력적 가격운영)
광고전략	광고기획 (광고물 제작) / 광고매체기획 (전파매체광고 - TV광고, 라디오광고, 기타광고) 광고조사 / 인쇄매체광고(신문광고, 잡지광고, 사보광고, 홍보전단, 기타 리프렛 등) / SP매체광고 (빌보드 광고, 야립광고, 네온싸인광고, LED광고 등) 기타광고 (인터넷 광고, 메일링 광고 등) / 디지털 마케팅(Digital Marketing) 광고 디자인 (광고물 레이아웃 및 필름제작, 기타)
홍보전략	언론매체PR전략 (언론사 전략적 네트워크 구축 / 보도자료작성, 보도자료배포, 뉴스클리핑) / 목표타겟 대상PR (목표 타겟에 대한 홍보방안 마련)
판촉전략	이벤트 기획 (각종 판매촉진과 관련된 행사기획 및 집행) / 캠페인 기획 (시즌별 고객에게 어필할 수 있는 아이디어 기획 및 집행) / 판매 전략(Sales Strategy) On-Line 판촉 (온라인을 통한 판촉활동)
유통전략	유통기획 (유통형태 조사 유통형태 결정) / 유통망 구축/운영 유통점 디자인 (디자인 기획 및 실행) / 유통망 관리(Channel Management) 판매와 시장조사
매장구성전략	매장 구성방향 기획 / (매장사례조사 매장구성방향 설정 매장구성) 매장 인테리어 디자인
전시전략	전시기획(프로젝트 분석, 전시목적설정, 전시방향, 전시장 디자인) 전시장 관리 (전시장 운영) / 디스플레이 전략 (제품전시 방법 기획및 연출기획)
소비자전략	타겟 기획 (타겟설정 타겟분석(타겟 트렌드 조사) / 소비자 관계관리 (소비자 관리 TOOL 개발)
디자인전략	브랜드 디자인 (브랜드 디자인 사례조사, 브랜드 디자인) 패키지 디자인 (패키지 디자인 사례조사, 디자인 실시) 제품 디자인 (제품 디자인 사례조사, 디자인 실시)
시장분석	기업과 경제 전반에대한 조사 / 시장조사 및 분석 (환경 분석 전략) 사회적 책임에 관한연구 / 주요 성공 요인(Key Success Factor) 경쟁사 분석(Competitor Analysis) / 국가리포트(Country Reports)
고객관리	고객 관계 관리(CRM) / 고객 분석(Customer Analysis) 고객 만족(Customer Satisfaction)
전자상거래	전자상거래(E-Commerce)

자료 : 한국경영기술컨설턴트협회 홈페이지

인사분야에서의 주요 컨설팅 분야는 <표 3-1>과 같이 급여 및 복지정책, 인사윤리, 직무만족, 성과평가, 리더쉽, 채용, 노사관계, 보안 등에서 컨설팅이 이루어진다.

<표3-10> 인사분야 세부 컨설팅 항목

분류	세부항목
급여 및 복지정책	복리후생(Compensation and Benefits) / 훈련교육(Training) 연봉제 등 급여체계 구축 (Payroll) / 의료지원(Medical Care) 리더쉽교육 등 교육서비스 / (Learning &Leadership) 능력개발 계획(Career Development Planning)
인사.윤리	인사규정, 윤리규정
직무만족 성과평가	성과평가 / 직무분석(Job Analysis) / 직무순환(Business Change) 성과관리 시스템 / (Performance Management System) 주요성과지표(KPI) / BSC(Balanced Score Card) / 직무평가(Job Evaluation)
리더쉽 및 의사소통	리더쉽(Leadership) / 의사소통(Communication)
채용 및 외주	외주(Outsourcing) / 채용(Recruiting and Selection)
노동 및 보안	보안(Safety) / 노동(Labor)

자료 : 한국경영기술컨설턴트협회 홈페이지

전략분야에서의 주요 컨설팅 분야는 <표 3-11>과 같이 전략기획, 전략적 제휴, 산업 및 기업분석, 전략기법 등에서 컨설팅이 이루어진다.

<표3-11> 전략분야 세부 컨설팅 항목

분류	세부항목
전략기획	비전(Vision) / 전략 목표(Topics in Strategy) 경영 계획(Business Plan) / 재무전략 및 지배구조
전략적제휴	제휴(Alliance) / 파트너관계관리(PRM-Partner Relationship Management) 합작회사(Joint Venture)
산업 및 기업분석	산업 분석(Industry Analysis) / 시장진입(Market Entry)/신규사업(New Business) 기업 분석(Company Analysis) / 핵심 역량(Core Competency) 경영 진단(Management Evaluation) / 가치사슬(Value Chain)
전략기법	글로벌화(Globalization) / 혁신(Innovation) / 성장(Growth) / 벤치마킹(Benchmarking) 재구성(Restructuring) / 역동적 시스템 관리(System Dynamics) / 가치극대화(Value Maximization) / 지식 관리(Knowledge Management) / 외주(Outsource) 인수합병 후 통합 자문 / (PMI-Post Merger Integration) / 전략적 대안(Strategic Alternative)

자료 : 한국경영기술컨설턴트협회 홈페이지

조직분야에서의 주요 세부 컨설팅 분야는 <표 3-12>와 같이 조직 운영 계획분야, 조직운영기법 분야에서 컨설팅이 이루어진다.

<표3-12> 조직분야 세부 컨설팅 항목

분류	세부항목
조직운영 계획	조직운영및계획 / (Organization Effectiveness &Planning) 리더쉽(Leadership) / 조직개편(Organization Design) 조직적 구조(Organizational Structure)
조직운영 기법	다운사이징(Down-sizing) / 조직변화 관리(Change Management) 프로세스 개선(Process Improvement) / 조직지배구조(Governance) 역동적 조직관리(Organization Dynamics) / 조직역량 평가(Organizational Capabilities Assessment) 공유 서비스(Shared service) / 팀제 운영(Teams)

자료 : 한국경영기술컨설팅협회 홈페이지

운영(Operation)분야의 주요 세부 컨설팅은 <표3-13>과 같이 운영관리 및 성과관리, 구매, 물류분야에서 이루어진다

<표3-13> 운영관리분야 세부 컨설팅 항목

분류	세부항목
운영관리	영업전략(Operation Strategy) / 프로젝트 관리(사업계획서 작성, 사업타당성 분석 Project 수행계획서, PMO(Project Management Office) 지원) 프로세스 혁신(Process Innovation) / 효율적 비용/자산 관리(Cost and Asset Efficiency) 프로세스 개선(BPR, Cost reduction, 운전자금 관리업무: 예, ZAR, 부실자산매각업무 GBP를 이용한 Process진단 등)
성과관리	성과관리(경영진단, 경영평가, 원가회계/관리회계, ABC, 성과평가/성과관리/ BSC, 예산제도 개선, 사업부 재무정보) / 생산성향상(Productivity &Performance) 가치사슬(Value Chain Process) / 성과측정(Performance)
구매	구매관리 (Procurement Management)
물류	물류관리 및 물류프로세스

자료 : 한국경영기술컨설팅협회 홈페이지

생산관리 분야에서의 주요 컨설팅 분야는 <표 3-14>와 같이 제품설계 및 공정관리, 품질관리 및 설비보전, 생산 및 재고관리 부분에서 컨설팅이 이루어지고 있다.

<표3-14> 생산관리분야 세부 컨설팅 항목

분류	세부항목
제품설계 및 공정관리	제품 및 서비스의 설계 / 공정관리 시스템 / 시설 및 설비의 배치
품질관리 및 설비보전	품질관리 시스템
생산 및 재고관리	설비보전 시스템 / 생산시스템 / 원가관리 시스템 / 재고관리 시스템

자료 : 한국경영기술컨설턴트협회 홈페이지

정보관리분야의 주요 컨설팅분야는 <표 3-15>와 같이 정보화 진단, 시스템 구축 자문, 시스템구축 기법, 중장기 정보화 구축 분야에서 컨설팅이 이루어지고 있다.

<표3-15> 정보관리분야의 세부 컨설팅 항목

분류	세부항목
정보화 진단	정보화 활용수준 진단 컨설팅 / 정보화 수준 진단 컨설팅 기업 전산화 환경 진단 컨설팅 / 정보화 도입 타당성 컨설팅
시스템 구축 자문	정보시스템 컨설팅 / (Information System Planning, Enterprise Architecture 등 IT Planning 관련 서비스) / 업종별 정보화 활용 컨설팅 단계별 정보화 도입 방법론 / ERP컨설팅 (ERP추진을 위한 Master planning, 솔루션 선정, 구현, 설치 후 지원 등) 경영정보시스템(E-Business) 자문 / 전산화 도입 솔루션 활용 컨설팅 정보화 구축 비용 대비 효익 분석 / 정보화를 통한 의사결정 체계 구축 컨설팅
시스템 구축 기법	기타 IT 컨설팅(ERP 외 IT solution 관련 컨설팅(BSC, ABC, BPS, BPM, CRM, SCM 등) , IT Outsourcing) 경영프로세스리엔지니어링(Business Process Re-Engineering) 컨설팅 데이터관리(DATA 분석, CATTS 컨설팅, Data Transformation 등) E-Biz 도입을 위한 업무 표준화 컨설팅 온라인 비즈니스 시스템 구축 컨설팅 / 보안통제(Security &Controls) IT 보안컨설팅, 보안진단서비스 등 / 각 부문별 정보 통합 컨설팅
중장기 정보 화 구축	중장기 정보화 도입 전략 구축 / (I.S.P 전략 : Information Strategy Plan) 중장기 정보화 구축 Vision 제시

자료 : 한국경영기술컨설턴트협회 홈페이지

위와 같은 분야 이외에도 복잡 다기한 현대의 경영상황에서 다양한 분

야에서 컨설팅이 이루어지고 있으며 갈수록 분야가 정밀해지고 세분화되어가고 있다고 할수 있다.

다음은 컨설팅의 프로세스에 대하여 알아보자. 컨설팅의 절차는 컨설팅을 수행하는 컨설팅회사, 고객인 기업의 상황, 컨설팅분야 등에 따라 다양한 모습을 나타내기도 한다. 국내에서 이루어지는 컨설팅의 일반적인 절차는 <표 3-8>과 같이 컨설팅 준비단계, 예비진단단계, 본 진단 단계, 조정 및 보고단계, 컨설팅실시단계, 사후관리 단계로 이루어진다고 할 수 있다.

<표3-16> 컨설팅 수행 절차

컨설팅 준비	① 진단의 목적, 진단의 범위를 확정 ② 수진기업의 요구사항을 확인 ③ 기업의 현황 및 문제점을 파악 ④ 경영자의 자세, 인격, 능력등을 파악
예비진단	① 경영자 등 간부와의 면담 및 현장확인 ② 외부 환경의 파악 - 경기동향, 업계동향, 소비자동향, 입지, 상권,경쟁관계 등 ③ 내부 환경의 파악 - 경영목표, 방침, 조직, 영업실적
본진단	① 현황을 파악 ② 문제점 및 당면과제를 파악 : 원인, 영향 등 ③ 개선이나 혁신테마를 선정
조정 및 보고회	① 조정회의를 통하여 취합 조정, 종합조정을 실시 ② 개선안, 권고안, 제안사항 결정 ③ 진단보고회, 설명회 실시 ④ 진단보고서 제출
컨설팅 실시	① 경영개선 실행 지도 ② 문제해결방안 제시 ③ 지속적 교육훈련 ④ 컨설팅보고서 제출
사후지도(사후관리)	① 컨설팅 이후 제시방안의 실행상태 점검 및 지도 ② 효과분석 및 평가

자료 : 한국경영기술컨설턴트협회 홈페이지 자료 정리

제 2 절 국내금융기관 및 신보의 경영컨설팅 현황

1. 국내 금융기관의 경영컨설팅 현황

국내 대부분의 금융기관에서는 거래 고객을 대상으로 경영컨설팅서비스를 지원하고 있다. 산업은행을 제외한 대부분의 금융기관은 수익사업으로 운영하기 보다는 고객에 대한 부가서비스 또는 사후관리 차원에서 실시되고 있으며 다른 한편으로는 금융기관의 브랜드 가치를 제고하기 위한 방안으로도 실시되고 있다.

국내 금융기관들은 본부에 컨설팅팀을 두고 컨설팅 능력을 갖춘 내부직원과 컨설팅 펌 또는 회계법인에서 컨설팅 경력자를 채용하여 직접컨설팅을 수행하고 있다.

외부 컨설팅기관과 제휴없이 자체 조직과 인력을 활용하는 경우가 대부분이며 이에 따라 연간 컨설팅 건수는 소규모이며 수행과제 범위도 경영진단 또는 재무관리 등에 한정되고 있는 형편이다.

<표3-17> 주요 금융기관의 컨설팅 지원현황

구 분		신한은행	기업은행	국민은행	우리은행	산업은행
조직		컨설팅팀 (OIB영업본부)	컨설팅센터 (기업지원부)	컨설팅팀 (기업고객부)	컨설팅팀 (기업고객본부)	컨설팅실
직원 (PM 컨설턴트)		6명 (5명)	21명 (18명)	15명 (12명)	10명 (10명)	30명 (30명)
지원 규모	대상	중소,중견	중소기업	중소,중견	중소기업	중견,대기업
	금액	30 (실비수준)	10 (실비수준)	무료지원	20~50 (대부분 무료)	30이상
	건수	50건 미만	150건	100여건	100여건	미상
주요 인력		-회계사 2명 -컨설팅펌 출신 3명	-컨설팅펌 출신 6명	-회계사 2명 -컨설팅펌 출신 4명	-세무사 1명 -컨설팅펌 출신 3명	-회계사 3명 -컨설팅펌출신 4명

자료 : 각 금융기관 전화 확인후 연구자 정리

2. 신보의 경영컨설팅 현황

신용보증기금에서는 <표3-8>과 같이 경영컨설팅 실무경험이 풍부한 박사, 경영지도사, 공인회계사, 노무사, 세무사 등 외부 전문 컨설턴트와 경영지원단 계약을 체결하고 보증기업을 대상으로 경영전략, 마케팅, 인사관리, 생산관리, IT정보화 등에 대한 경영컨설팅서비스를 제공하고 있다.

<표3-18> 신용보증기금 경영지원단 현황

구 분	인 원	구 분	인 원
경영지도사	113	공인노무사	8
기술지도사	31	공인회계사	6
박 사	73	세 무 사 등	18

자료 : 신용보증기금 내부 자료

신용보증기금의 경영컨설팅서비스는 정부 또는 여타 공공기관에서 제공하는 컨설팅서비스와는 차별화된 제도를 가지고 있다. PM(Project Manager)제도를 두고 있는 것인데 PM이란 신용보증기금에서 경영지도사 자격 등 경영지도 능력이 있는 직원으로 하여금 수진기업과 외부 전문 컨설턴트 사이에서 전반적인 컨설팅 진행관리를 담당하는 직원을 말한다.

PM은 경영컨설팅 신청기업의 정확한 목표와 방향을 설정하도록 유도하기 위하여 경영컨설팅 신청기업의 컨설팅 과제 도출, 담당 컨설턴트 선정, 계약 체결, 컨설팅 세부일정 수립, 착수보고, 진행상황 점검, 컨설팅 평가, 결과보고, 사후점검 등 경영컨설팅 업무전반에 대한 추진 및 책임 관리를 하고 있다.

정부나 여타 공공기관의 컨설팅지원제도는 컨설턴트가 컨설팅 수행내용에 대하여 일일이 보고서 형태로 컨설팅 일지를 작성하거나 인터넷상에 입력하여야 하는 부담이 있어 컨설턴트의 컨설팅 업무몰입도가 다소 떨어질 우려가 있으나 신용보증기금은 PM이 컨설팅 스케줄을 관리해주고 있어 컨설턴트의 컨설팅 몰입도가 높다고 평가하고 있다.

신용보증기금은 2008년도부터 창업을 통한 일자리 창출을 확대하고 창업 활성화를 위해 창업상담, 창업교육 및 창업보증 등 창업지원제도를 강화하면

서 경영컨설팅 서비스도 <표3-9>와 같이 창업기업에 중점적으로 지원하고 있다.

<표3-19> 신용보증기금 컨설팅 지원현황

(단위 : 건, %)

구 분	2006년도		2007년도		2008년도		2009년도	
	건수	점유비	건수	점유비	건수	점유비	건수	점유비
창업컨설팅	3	2.8	11	9.6	64	38.3	128	78.5
일반컨설팅	103	97.2	103	90.4	103	61.7	35	21.5
계	106	100.0	114	100.0	167	100.0	163	100.0

자료 : 신용보증기금 내부 자료

창업컨설팅이 일반컨설팅과 지원서비스에서 차별화 되어 있는 것은 일반기업이 컨설팅을 신청하는 경우 컨설팅 비용중 20~ 40%를 업체부담으로 하는 것에 비해 창업컨설팅은 창업 3년이내의 기업을 대상으로 컨설팅 비용을 전액 지원한다는 것이다. 이는 사업이 안정화되어 있지 않은 창업기업이 비용 부담없이 컨설팅서비스를 지원받음으로써 성공적인 사업경영을 할수 있도록 하여 창업이 활성화되도록 한 것이다.

제 4 장 연구모형과 조사 설계

제 1 절 연구모형의 설정 및 분석방법의 설계

1. 연구모형의 설정

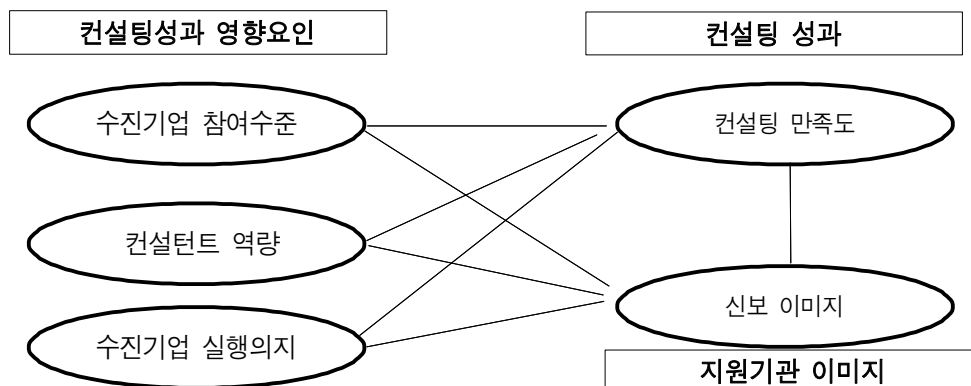
본 연구는 신용보증기금의 경영컨설팅서비스 지원사업의 목적인 신용보증기금 이미지 상승에 영향을 주는 요인을 실증적으로 분석함으로써 신용보증기금의 중소기업 경영컨설팅의 바람직한 접근방법을 제시하는 것을 연구의 목적으로 하였다.

이러한 목적을 수행하기 위하여 경영컨설팅의 성과에 영향을 주는 요인에 대한 종합적인 이론적 배경을 다양한 문헌적 연구를 통하여 실시하였으며 그 결과 크게 세가지 요인이 경영컨설팅의 성과에 영향을 줄 수 있었다. 즉 수진기업의 참여수준 및 컨설턴트 역량, 컨설팅 결과에 대한 기업의 실행의지가 컨설팅 성과에 가장 큰 영향을 줄 수 있었다. 다만 본 연구에서는 수진기업의 참여수준에 대하여 자체적인 평가와 컨설턴트가 객관적으로 평가한 참여수준이 다를 것으로 보고 참여수준에 대한 측정변수를 수진기업 자체평가 참여수준과 컨설턴트 평가 참여수준으로 구분하여 성과에 어느 요인이 더 영향을 주는지 알아 보았다. 또한 컨설턴트 역량 부문에 있어서는 컨설턴트 수행자세와 컨설팅 내용타당성(문제점 및 개선안 도출능력)으로 구분하여 성과에 영향을 주는 요인을 알아보았으며 기업의 실행의지는 컨설턴트가 객관적으로 평가한 것으로 컨설팅 결과 도출된 문제점에 대한 기업의 실행의지가 성과에 영향을 주는 요인인지 알아 보았다.

또한 컨설팅성과로서 컨설팅만족도가 신용보증기금의 컨설팅지원서비스의 궁극적인 목표인 신보이미지 상승에 어느 정도 영향을 미치는지 알아보았다.

즉, 이 연구목적을 달성하기 위하여 독립변인(수진기업 참여수준, 컨설턴트 역량, 기업의회지) 3개로 하였으며 각각의 하위 변인으로 수진기업 참여수준은 수진기업 자체평가 및 컨설턴트 평가 참여수준으로 구분하였고

컨설턴트 역량은 컨설팅 수행자세 및 컨설팅 내용타당성으로 구분였다. 또한 종속변인을 컨설팅 만족도 1개와 신보이미지 상승 1개로 구성한 결과 연구모형은 [그림4-1]과 같이 설정하였다.



기업 특성 : 상시종업원, 총자산, 보증잔액, 매출액

[그림 4-1] 연구모형

2. 연구가설의 설정

1) 수진기업의 참여수준과 컨설팅만족도 및 지원기관이미지 관계가설

신보의 컨설팅을 지원받은 기업들은 종업원이 하나도 없는 창업기업부터 종업원 250여명의 중소기업까지 다양하다. 외부 전문가를 통해 컨설팅을 수행하는데 있어 내부전문가의 도움은 컨설팅 효과를 극대화하는데 필수적인 요소라 할 수 있다. 종업원이 전혀 없는 창업기업의 경우 대표자의 컨설팅 지원노력이 절대적이며 일정 규모이상으로 조직체계를 갖춘 중소기업의 경우 컨설팅 지원 전담부서 또는 전담직원을 지정 운영하는 것은 매우 중요한 요소라 할 수 있다.

수진기업의 특성변수에 대하여 Tilles(1961)는 컨설팅의 성패를 좌우하는 것은 최고 경영층이며 최고경영층이 컨설턴트나 컨설팅을 어떻게 인식하고 있는지가 중요한 변수임을 사례 연구를 통해 알아냈으며 Zeira and Avedisian(1989)은 최고 경영층의 헌신과 능력있는 추진 담당자, 우호적인

조직문화가 긍정적인 영향을 끼친다고 보았다.

또한 장영(1996)은 최고경영층의 지원과 컨설팅 내부 추진팀의 지원열의가 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 곽홍주(2008)의 연구에서도 컨설팅 성과제고를 위해서는 수진기업의 컨설팅 이해도, 경영자의 지원노력, 참여조직원의 노력이 중요한 요인으로 나타났다.

본 연구에서는 선행연구와 달리 수진기업과 수진기업의 컨설팅에 직접 참여한 컨설턴트가 각각 기업의 참여도에 대한 평가가 다를 것으로 보고 수진기업과 컨설턴트가 각각 평가한 수진기업의 참여도가 컨설팅 만족도 및 궁극적인 목표인 지원기관 이미지상승에 긍정적인 영향을 미치는지 알아 보기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1 수진기업의 참여수준이 컨설팅 만족도, 지원기관 이미지 상승에 정(+)의 상관관계를 가지는가?

H1-1 수진기업 자체평가 참여수준이 높을수록 컨설팅 만족도가 높을 것이다.

H1-2 컨설턴트 평가 수진기업 참여수준이 높을수록 컨설팅 만족도가 높을 것이다.

H1-3 수진기업 자체평가 참여수준이 높을수록 신보이미지가 높아질 것이다.

H1-4 컨설턴트 평가 수진기업 참여수준이 높을수록 신보이미지가 높아질 것이다.

2) 컨설팅 역량과 컨설팅 만족도 및 지원기관이미지 관계가설

컨설팅의 역량에 대하여는 다양한 연구사례가 있다. 컨설팅 역량의 요소로는 컨설턴트의 요소와 컨설팅의 내용에 관한 요소로 구분해 볼 수 있다. 컨설턴트의 요소와 관련해서는 컨설턴트 행위측면과 컨설턴트 역할 측면으로 나누어 본 선행연구가 많다. 컨설턴트 행위측면 요소로는 의사소통, 고객과의 협조, 기술적 지식요인, 책임감 등이 있으며 역할 측면으로는 전문분야별 정보나 조언을 제공하는 전문가적 역할, 프로젝트에 대한 관리감독하는 관리자적 역할, 정보를 수집분석할 줄 아는 연구원적 능력, 전문지

식을 습득케하여 스스로 문제를 해결하도록 하는 교육자적 능력, 조직의 갈등을 조정 중재하고 고객측 역할관계를 활용하여 협력을 이끌어 내는 정치가적 능력 등으로 보았다.

한편 컨설팅 내용과 관련해서는 컨설팅 목표의 구체성, 방법론의 정합성, 수행과정의 체계성, 수행과정 융통성, 수행과정 참여성, 컨설팅 문제의 정의, 성실과 정직한 자세 등이라 할수 있다.

곽홍주(2008)의 연구에서 컨설팅 방법론의 적절성 및 수행과정의 체계성, 전문능력, 관리능력이 컨설팅 성과제고에 긍정적인 영향을 가지고 있는 것으로 나타났다. 김익성(2006)의 연구에서도 컨설턴트의 전문가 및 관리자적 능력이 중요한 요인으로 나타났다.

Simon & Kumar(2001)의 연구에서는 고객과 컨설턴트간 의사소통, 성실과 정직, 컨설팅 납기 기간의 준수 및 실질적 이행권고가 중요한 요인으로 보았다. James Walker(2004)는 컨설팅 과정에 대한 점검, 명확한 문제의 정의, 명확한 단계로 문제해결이 컨설팅 성과에 영향을 주는 요인으로 보았다. Cohen(1992)도 정확한 문제정의, 적절한 모형선택 등이 컨설팅에 영향을 주는 요인으로 보았다.

본 논문에서는 컨설턴트의 역량을 컨설턴트의 수행자세와 컨설팅 내용타당성의 두가지 요소로 보았으며 컨설팅 수행자세는 계획성 있는 성실한 업무수행(Simon & Kumar), 수진기업 요청사항에 대한 적시대응(Simon & Kuma, 곽홍주 등), 적절한 수행과정(James Walker) 으로 이루어 졌는 지로 판단하였으며 컨설팅 내용타당성 측면에서는 정확한 문제점 도출능력(Cohen, Simon & Kumar, James Walker 등) 및 구체적이고 실현가능한 개선안 도출(James Walker 등) 로 판단하고 컨설팅 역량이 만족도와 신보이미지에 영향을 미치는지에 대하여 알아보기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2 컨설팅 역량이 컨설팅 만족도 및 지원기관 이미지 상승에 정(+)의 상관관계를 가지는가?

H2-1 컨설턴트의 수행자세가 높을수록 컨설팅 만족도가 높을 것이다.

H2-2 컨설팅 내용타당성이 높을수록 컨설팅 만족도가 높을 것이다.

H2-3 컨설턴트의 수행자세가 높을수록 신보이미지가 높아질 것이다.

H2-4 컨설팅 내용타당성이 높을수록 신보이미지가 높아질 것이다.

3) 기업의 실행의지와 컨설팅 만족도, 지원기관 이미지 관계가설

컨설팅 결과에 대한 활용도 측면에서 성과 영향요인을 분석한 선행연구는 드물다. 다만 김익성(2008)의 연구에서 중소기업 ‘대표자의 컨설팅 산출물 활용의지, 중소기업에서 컨설팅 산출물을 효과적으로 활용하기 위한 사내 직원에 대한 교육 및 학습수준, 그리고 중소기업의 컨설팅 산출물의 활용도’가 중소기업의 경영성과에 영향을 미치고 컨설팅 활용도가 높을수록 중소기업의 경영성과가 전반적으로 높아진다고 하였다

컨설팅결과 도출된 문제점에 대하여 기업이 어느 정도 수용의지가 있는지는 수진기업 자체적으로 평가하기 보다는 컨설턴트가 평가한 것이 객관적일 것이라 판단하고 컨설턴트의 설문으로 수진기업의 실행의지에 따라 만족도에 영향을 미칠것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3 기업의 실행의지가 컨설팅 만족도 및 지원기관 이미지에 정(+)의 상관관계를 가지는가?

H3-1 수진기업의 실행의지가 높을수록 컨설팅만족도가 높을 것이다.

H3-2 수진기업의 실행의지가 높을수록 신보이미지가 높아질 것이다.

4) 수진기업 컨설팅 만족도와 지원기관이미지 관계 가설

기업의 경영성과는 전통적으로 재무적 결과 위주로 평가되었으나지속가능한 기업의 미래가치 향상 정도를 평가하기에는 단순히 재무적 성과로만 평가할수 없다. 글로벌 무한 경쟁시대에 진입하면서 기업경쟁력은 재무성과 이외에 사회와 환경에 기여하는 사회적 책임경영, 주주 및 종업원 만족

을 포함한 고객만족 등 비재무적 요인이 더욱 중요하게 되었다. 이런 관점에서 2000년 Robert. S. Kaplan과 David. P. Norton은 BSC(Balanced Scorecard)의 개념을 도입하여 재무적 결과 뿐만 아니라 재무관점 및 고객관점, 학습과 성장관점, 내부비즈니스 프로세스관점의 네가지 관점에서 종합적으로 기업의 성과를 평가하여야 한다고 하였다.

<표4-1> BSC관점에서 컨설팅 성과 측정 선행연구

성과평가 관점	평가항목	선행 연구
재무적 관점	매출액성장률, 자산증가율 이익증가, 원가감소	McDougall et al(1994), 이국희(1992)
고객 관점	고객만족도 향상정도 브랜드 인지도 상승정도 기업이미지 향상정도	Kerzner(1984) , Pinto et al(1990) Weill et al(1989), McMullan et al(2001) Simon & Kumar(2001)
내부 비즈니스 프로세스관점	불량률 감소 의사결정능력 향상	장영(1996)
학습과 성장관점	이직률, 커뮤니케이션정도	kaplan & norton(1992)

자료 : 연구자 정리

하지만 컨설팅의 성과와 관련하여 4가지 관점에서 측정한 선행연구를 살펴보면 <표4-1>와 4가지 관점 모두에서 컨설팅의 성과를 평가한 선행연구는 없으며 더욱이 학습과 성장 관점을 포함한 선행연구는 전무한 실정이다.

본 연구에서는 컨설팅의 성과평가항목으로 가장 많은 연구가 이루어진 고객만족도(Kerzner, Pinto et al, Weill et al, McMullan et al, Simon & Kumar)가 컨설팅의 중요한 성과항목으로 보았다. 즉, 컨설팅 추진전에 기대했던 고객의 요구수준을 컨설팅 또는 컨설턴트가 어느 정도 해소시켰는지에 대하여 컨설팅 고객만족도 제고 정도를 매개변인으로 설정하고 신용보증기금의 컨설팅 지원 최종 목표인 기업이미지 개선에 미치는 영향에 관한 사항을 알아보기 위하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H4 컨설팅 만족도가 지원기관 이미지 상승에 정(+)의 상관관계를 가지는가?

H4-1 컨설팅 만족도가 높을수록 신보이미지가 높아질 것이다.

3. 변수의 조작적 정의

경영컨설팅의 성과인 고객만족과 기업 이미지 상승에 어느 요소가 가장 중요한 영향을 미쳤는지 알아보기 위한 항목으로 수진기업의 참여수준 및 컨설팅 수행역량, 기업의 실행의지의 3가지 평가항목으로 구분하여 알아보았으며 각각의 설문에 대하여는 5점 척도에 의한 산술평균치를 사용하였다.

수진기업의 참여수준에 대한 측정변수로 수진기업과 컨설턴트를 대상으로 각각 설문한 것은 수진기업에서는 자체 경영상 문제점이나 애로점을 정확히 파악하고 있었다고 진단하였는데 막상 컨설턴트는 수진기업이 겪고 있는 문제점이 대표자나 경영진에 있어 스스로 알지 못하는 경우 등 실제적으로 자사의 문제점을 알지 못하는 경우가 있을 수 있는 등 컨설턴트와 수진기업이 평가하는 내용이 다를 수 있고 컨설팅 지원하기 위한 전담직원 배치 또는 컨설팅 지원 분위기 조성 등에 있어서도 각각 평가가 달리 나올 수 있는 점을 감안하였다.

컨설팅 역량은 컨설턴트 수행자세와 컨설팅 내용타당성으로 구분하여 측정하였는데 컨설턴트의 수행자세는 컨설턴트가 컨설팅 스케줄에 맞게 성실하게 업무를 수행하였는지 수진기업의 요청사항에 대하여 적시적으로 대응하였는지 수행과정은 적절하고 타당성 있게 진행되었는지 등이 포함되며 컨설팅 내용타당성은 컨설턴트가 수진기업의 문제점을 정확하게 파악하고 도출하였는지 및 컨설턴트가 문제점 해결방안 및 개선안이 구체적이고 실현가능한 것이 있는 지를 말한다.

기업의 실행의지는 수진기업 자체적으로 평가하는 것은 극단적인 결과만 나올 것으로 보여 수진기업을 직접 컨설팅한 컨설턴트만을 대상으로 평가한 결과로 알아보았다.

컨설팅만족도는 전반적인 만족도 결과 및 향후 재수진 의사로 파악하였으며 지원기관 이미지는 신용보증기금의 컨설팅 사업과 관련한 고객을 수진기업 및 컨설턴트로 보고 수진기업 및 컨설턴트가 각각 평가하도록 하

여 이미지 상승 정도를 알아보았다.

위와 같은 측정변수에 대한 조작적 정의 및 관련 선행연구를 종합해 보면 다음 <표 4-2>와 같다.

<표4-2> 모형에 따른 변수의 조작적 정의

구 분	평가항목	측정변수	조작적 정의	설문 대상	관련연구
독립 변수	참여수준	자체 평가 참여수준	자체 문제점 파악, 컨설팅전담직원 운영배치, 컨설팅참여 분위기 지원	수진 기업	Tilles(1961) Zeira & Avedisian(1989) Simon & Kumar(2001)
		컨설턴트 평가 참여 수준	자체 문제점 파악, 컨설팅전담직원배치, 기업 피드백, 컨설팅참여 분위기지원	컨설턴트	Kreklow(2006) 곽홍주(2008) 장영(1996)
	컨설팅 수행역량	컨설턴트 수행자세	컨설턴트 성실성, 요청 적시대응 수행과정 적절성	수진 기업	James Walker(2004) 곽홍주(2008)
		컨설팅 내용타당성	문제점 도출, 개선안 도출	수진 기업	김익성(2008)
	기업의지	기업의 실행의지	도출된 문제점에 대한 기업의 실행의지	컨설턴트	김익성(2008)
종속 변수	컨설팅 만족도	컨설팅 만족도	컨설팅결과 만족, 재수진 의사	수진 기업	Kerzner(1984) Weill et al(1989) Pinto et al(1990) Simon & Kumar(2001)
	지원기관 이미지	수진기업평가 신보이미지	신보 이미지 제고 정도(수진기업)	수진 기업	Anderson, Formell Lehmann(1994)
		컨설턴트평가 신보이미지	신보 이미지 제고 정도(컨설턴트)	컨설턴트	오명관(2010) 김용주(2009)

제 2 절 연구대상 및 설문 구성

1. 연구대상 및 자료의 수집

신용보증기금에서는 보증기업에 대하여 경영컨설팅 서비스 지원시 수진 기업, 담당 컨설턴트, PM(프로젝트 매니저)로부터 각각 설문조사를 실시하여왔다. 설문조사 결과를 바탕으로 컨설팅 만족도 낮을 경우 담당 컨설턴트에 대하여 컨설팅 제한 등의 단순한 목적으로만 이용되었다.

본 연구에서는 신용보증기금의 보증기업에 대한 경영컨설팅의 신보이미지 상승에 미치는 영향을 주는 요인을 도출하기 위하여 문헌연구를 실시하였으며 그 결과에 기초하여 앞에서 제시된 바와 같이 연구모형을 구성하였다.

연구모형에 기초하여 연구가설을 설정하고 연구모형 및 가설을 실증적으로 검증하기 위하여 이론적 연구에 기초하여 도출된 변수를 기초로 2006년부터 컨설팅을 실시한 기업으로 기존의 설문서를 통계적으로 분석하여 연구가설을 검증하였다.

본 연구의 연구대상은 2006년부터 2009년도까지 신용보증기금의 경영컨설팅을 받은 기업을 모집단으로 선정하여 382개에 설문을 실시하여 설문 항목이 누락된 3개사를 제외하고 379개사와 해당 기업을 직접 컨설팅한 컨설턴트를 대상으로 설문하여 분석에 사용하였다. 설문방법은 컨설팅 실시 직후 실시한 설문조사를 팩스로 송부 받아 실시하였다.

조사대상 총 379개의 기업에 대하여 각 항목별로 분석하면 다음과 같다. 조사대상 기업 379개중 소기업이 81.8 %로 대다수(310개)를 차지하고 있었으며 중기업은 18.2%로 69개 업체로 나타났는데 이는 신용보증기금에서 주로 설립 3년 미만의 창업기업 위주로 컨설팅을 지원함에 따라 컨설팅을 지원받은 대다수의 기업들이 소기업인 데서 비롯되었다.

업종은 제조업 영위기업이 185개 업체로 48.8%의 점유비를 보이며 가장 높았으며 다음 업종으로는 도소매업 35.1%, 서비스업 12.1%, 건설업 4.0% 순이었다.

컨설팅 분야는 마케팅분야가 27.7%로 가장 많은 비중을 차지하고 있고 경영전략 분야가 27.4%로 마케팅분야 다음으로 많은 비중을 점유하고 있는 분야이다. 이외에 재무관리 16.1%, 생산관리 14.8%, 인사관리 14.0% 순으로 나타났다.

평균 상시종업원은 18.07명, 평균 총자산은 2,896백만원, 평균 매출액 6,506백만원, 평균 보증잔액은 597백만원이었다. 이와 같은 조사회사의 특성을 정리하여 표시하면 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 조사 회사 특성

특성	항목	n	%	M	SD
기업규모	소기업	310	81.8		
	중기업	69	18.2		
컨설팅 년도	2006	57	15.0		
	2007	67	17.7		
	2008	104	27.4		
	2009	151	39.8		
컨설팅 분야	경영전략	104	27.4		
	마케팅	105	27.7		
	생산관리	55	14.8		
	인사조직	54	14.0		
	재무관리	61	16.1		
업종	건설업	15	4.0		
	도소매업	133	35.1		
	서비스업	46	12.1		
	제조업	185	48.8		
상시종업원				18.07	29.04
총자산				2896.96	7555.44
보증잔액				597.12	807.16
매출액				6506.19	15365.55

2. 설문지의 구성

본 연구의 측정도구로 설문지를 사용하였으며, 설문지의 모든 문항은 리커(Liker) 5점 척도를 이용한 측정지표로 하여 설계하였다. 설문문항은 참여도에 대하여 7개 문항, 컨설턴트의 역량에 대하여 5개 문항, 기업의지에 대하여 1개 문항, 컨설팅 만족도 2개 문항, 신보이미지에 관하여 2개 문항으로 구성된 결과 설문지 구성은 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 설문지의 구성

척도	하위요인	문항수
참여도	자체평가 참여수준	3
	컨설턴트평가 참여수준	4
컨설턴트 역량	컨설턴트 수행자세	3
	컨설팅 내용타당성	2
기업의지		1
컨설팅만족도		2
신보이미지		2

3. 분석 방법

수집된 자료는 Windows용 SPSS 18.0을 사용하여 분석하였다. 기업의 일반적 특성에 대하여 빈도와 백분율을 이용한 빈도분석과 평균, 표준편차를 이용한 기술통계분석을 실시하였으며, 척도의 신뢰도를 알아보기 위해 문항내적 일치도를 측정하는 Cronbach's alpha를 신뢰도 분석(reliability analysis)을 실시하였다. 각 요인에 대한 기술 통계분석(Descriptive analysis)을 실시하였다. 가설 검정을 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 모든 통계 분석은 유의수준은 $p<.05$ 로 설정하였다.

제 5 장 실증분석 및 해석

제 1 절 신뢰성 평가 및 기술통계분석

1. 신뢰성 평가

신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 응답자들로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 확인하는 것으로 측정도구의 정확성이나 정밀성을 나타내는 것이다. 즉, 신뢰성(reliability)은 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 값을 얻을 가능성을 말하는 것이다.

신뢰성의 측정방법은 동일한 측정도구를 동일한 대상에 시간을 달리하여 적용한 결과를 비교하는 검증-재검증법, 항목분할 측정치의 상관도 측정법, 내적 일관성 측정법 등이 있으나 본 연구에서는 내적 일관성을 중심으로 신뢰성을 측정하였다. 내적 일관성이란 동일한 개념을 측정하기 위해 여러 가지 항목을 이용하는 경우 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내어 제거시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로 Cronbach's alpha를 이용하였으며 일반적인 사회과학 논문에서 Cronbach's alpha계수가 0.6이상이면 신뢰도가 있다고 본다.

본 연구의 신뢰도 분석 결과, 참여도는 .651, 컨설턴트 역량은 .874로 높게 나타났으며, 컨설팅 만족도는 .730, 신보이미지 상승은 .731로 나타나 신뢰도가 있는 것으로 나타났다.

하위 영역에 대한 신뢰도는 참여도에서 자체평가 참여수준은 .624, 컨설턴트 평가 참여수준은 .693으로 나타났으며, 컨설턴트 역량에서 컨설턴트 수행자세의 신뢰도는 .832, 컨설팅 내용타당성의 신뢰도는 .716으로 나타나, 참여도와 컨설턴트 역량의 하위 영역에 대한 신뢰도도 있는 것으로 나타났다. 이를 정리하면 <표 5-1>과 같다.

<표 5-1> 척도의 신뢰도

척도	하위요인	문항수	Cronbach's α
참여도	자체평가 참여수준	3	.624
	컨설턴트평가 참여수준	4	.693
	계		.651
컨설턴트 역량	컨설턴트 수행자세	3	.832
	컨설팅 내용타당성	2	.716
	계		.874
컨설팅만족도		2	.730
신보이미지		2	.731

2. 기술통계 분석

척도에 대한 기술통계 분석 결과 표 <표 5-2>와 같이 참여도에서 자체평가 참여수준은 4.19, 컨설턴트평가 참여수준은 4.32로 높게 나타났으며, 컨설턴트 역량에서 컨설턴트 수행자세는 4.63, 컨설팅 내용타당성은 4.48로 매우 높게 나타났다. 기업실행의지는 4.68로 높게 나타났다.

컨설팅 만족도는 4.54로 매우 높았으며, 신보이미지 상충도 4.68로 매우 높게 나타났다.

<표 5-2> 척도의 기술통계

척도	하위요인	M	SD
참여도	자체평가 참여수준	4.19	0.59
	컨설턴트평가 참여수준	4.32	0.56
컨설턴트 역량	컨설턴트 수행자세	4.63	0.48
	컨설팅 내용타당성	4.48	0.56
기업의지		4.68	0.51
컨설팅만족도		4.54	0.56
신보이미지		4.68	0.54

조사회사 특성에 따른 각 변수간 평균값의 차이를 알아보기 위하여 ANOVA를 분석분석을 실시하였다. ANOVA분석은 3집단이상의 평균 차이를 비교할 때 사용됩니다. 집단간 평균 차이가 있다는 것이 밝혀지면 3집단 중 어디와 어디가 차이가 있는지를 검정하는 절차가 필요하게 됩니다. 이를 사후 검정이라 하며 본 분석에서는 사회과학 논문에서 주로 사용되는 Duncan의 사후검정을 사용하였습니다.

조사 회사 특성에 따른 자체평가 참여수준의 차이를 분석한 결과 <표 5-3>과 같이 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 수진기업이 스스로를 평가할 때 컨설팅에 참여하는 정도를 나타낸 것으로 기업규모 또는 컨설팅 실시년도, 컨설팅분야, 업종 등 모든 항목에서 조사회사 특성에 따른 유의수준은 없는 것으로 나타났다.

<표 5-3> 조사 회사 특성에 따른 자체평가 참여수준

특성	항목	M	SD	Duncan	t or F	p
기업규모	소기업	4.17	0.62		1.407	.162
	중기업	4.26	0.42			
컨설팅 년도	2006	4.11	0.49		.448	.719
	2007	4.18	0.54			
	2008	4.20	0.55			
	2009	4.22	0.67			
컨설팅 분야	경영전략	4.12	0.59		1.221	.301
	마케팅	4.15	0.63			
	생산관리	4.28	0.52			
	인사조직	4.29	0.53			
	재무관리	4.21	0.62			
업종	건설업	4.20	0.65		1.182	.316
	도소매업	4.12	0.61			
	서비스업	4.27	0.55			
	제조업	4.22	0.58			

조사회사 특성에 따른 컨설턴트 평가 참여 수준의 차이를 분석한 결과 <표 5-4> 와 같이 컨설팅 분야($p=.037<.05$)에 따른 컨설턴트 평가 참여 수준은 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

Duncan의 사후검정 결과, 마케팅과 인사조직 분야의 컨설턴트 참여수준은 4.42, 4.43으로 경영전략 보다 높게 나타났다. 이는 마케팅, 인사조직에 대한 컨설팅을 요청한 기업은 경영전략 컨설팅을 요청한 기업대비 명확한 목표의식을 가지고 컨설팅에 참여하였기 때문에 컨설턴트가 평가했을 때 명확한 자사의 문제점 파악 및 컨설팅 방향제시 등에서 수진기업이 적극적으로 참여하였다고 판단한데서 나온 결과로 보인다. 즉, 대부분이 소기업이면서 창업기업인 점을 고려할 때 경영전략분야에서 컨설팅을 요청한 기업들은 정확히 자사의 문제점을 인지하지 못하고 회사 전반에 걸쳐 문제점을 찾아내어 해결해 주기를 바라는 측면이 있어 컨설턴트가 평가했을 때 참여수준이 다소 낮게 나온 것으로 보인다.

<표 5-4> 조사 회사 특성에 따른 컨설턴트 평가 참여 수준

특성	항목	M	SD	Duncan	t or F	p
기업규모	소기업	4.32	0.57		.096	.924
	중기업	4.32	0.52			
컨설팅년도	2006	4.17	0.66		2.455	.063
	2007	4.27	0.55			
	2008	4.41	0.50			
	2009	4.33	0.56			
컨설팅분야	경영전략	4.22	0.60	a	2.585	.037
	마케팅	4.42	0.56	b		
	생산관리	4.29	0.54	ab		
	인사조직	4.43	0.49	b		
	재무관리	4.24	0.52	ab		
업종	건설업	4.15	0.52		1.385	.247
	도소매업	4.37	0.59			
	서비스업	4.38	0.50			
	제조업	4.28	0.55			

※ Duncan의 사후검정 : 같은 문자가 있는 행은 유의한 차이가 없다($\alpha=.05$).

조사회사 특성에 따른 컨설턴트 수행자세의 차이를 분석한 결과 <표 5-5>와 같이 컨설팅 연도($p<.001$)에 따른 컨설턴트 수행자세는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

Duncan의 사후검정 결과, 컨설턴트 수행자세가 2008년도 4.66, 2009년도 4.73으로 2008년도 이후의 수행자세가 2006년도 4.50, 2007년도 4.48보다 높게 나타났다. 이는 2008년도부터 컨설팅 지원시 기업이 일부 부담하는 일반 컨설팅 보다는 신청기업에 대하여 컨설팅 비용을 전액 지원하는 창업컨설팅이 활발하게 진행(2007년도 9.6% → 2008년도 38.3% → 2009년도 78.5%)되어 총 컨설팅 건수중 창업컨설팅이 차지하는 점유비가 높아짐에 따라 창업기업의 경우 컨설팅에 대한 기대수준이 낮아 좀 더 높게 평가하였기 때문인 것으로 보인다.

<표 5-5> 조사 회사 특성에 따른 컨설턴트 수행자세

특성	항목	M	SD	Duncan	t or F	p
기업규모	소기업	4.65	0.47		1.558	.120
	중기업	4.55	0.49			
컨설팅년도	2006	4.50	0.45	a	6.134	.000
	2007	4.48	0.60	a		
	2008	4.66	0.42	b		
	2009	4.73	0.44	b		
컨설팅분야	경영전략	4.63	0.50		.205	.936
	마케팅	4.63	0.47			
	생산관리	4.62	0.48			
	인사조직	4.68	0.39			
	재무관리	4.60	0.52			
업종	건설업	4.51	0.68		1.066	.364
	도소매업	4.63	0.48			
	서비스업	4.55	0.53			
	제조업	4.66	0.45			

※ Duncan의 사후검정 : 같은 문자가 있는 행은 유의한 차이가 없다($\alpha=.05$).

조사회사 특성에 따른 컨설팅 내용타당성의 차이를 분석한 결과 <표 5-6>과 같이 기업규모($p=.019<.05$) 및 컨설팅 연도($p<.001$)에 따른 컨설팅 내용타당성은 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

기업규모는 소기업이 4.51로 중기업의 4.33보다 높았으며, 컨설팅 연도는 Duncan의 사후검정 결과 2009년이 4.62로 2007년 이전보다 높게 나타났다. 이는 상대적으로 규모가 작은 기업은 컨설턴트 수행자세를 높이 평가하였고 일부 자기 비용을 부담하는 중기업의 경우 좀 더 적극적인 수행자세를 요구한 것으로 보인다. 한편 2009년도의 컨설팅 수행자세가 2007년 이전보다 높은 것은 2008년 하반기부터 전액지원 창업컨설팅의 점유비가 높아짐에 따라 창업기업의 기대수준 대비 컨설팅 결과에 대하여 상대적으로 높게 평가함에 따른 것으로 보인다.

<표 5-6> 조사 회사 특성에 따른 컨설팅 내용타당성

특성	항목	M	SD	Duncan	t or F	p
기업규모	소기업	4.51	0.55		2.365	.019
	중기업	4.33	0.59			
컨설팅년도	2006	4.36	0.45	a	6.097	.000
	2007	4.31	0.67	a		
	2008	4.45	0.50	ab		
	2009	4.62	0.56	b		
컨설팅분야	경영전략	4.47	0.54		.182	.948
	마케팅	4.49	0.57			
	생산관리	4.50	0.65			
	인사조직	4.43	0.53			
	재무관리	4.50	0.57			
업종	건설업	4.40	0.71		.328	.805
	도소매업	4.50	0.52			
	서비스업	4.42	0.55			
	제조업	4.48	0.59			

※ Duncan의 사후검정 : 같은 문자가 있는 행은 유의한 차이가 없다($\alpha=.05$).

조사회사 특성에 따른 수진기업의 실행의지의 차이를 분석한 결과 <표 5-7>과 같이 업종($p=.001<.01$)에 따른 수진기업의 실행의지는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

Duncan의 사후검정 결과, 도소매업의 수진기업 실행의지는 4.81로 건설업의 4.40보다 높았다. 이는 컨설팅 결과에 대하여 건설업체의 경우 업계 관행적으로 이루어지는 문제점들이 많이 존재하고 있고 이들 문제점들로 인해 컨설팅 결과 도출된 결과물에 대하여 여타 업종대비 상대적으로 실행의지가 낮은 반면 도소매업을 영위하는 기업은 적극적으로 수용하고 추진하기가 용이한 것에 따른 것으로 판단된다.

<표 5-7> 조사 회사 특성에 따른 기업의지

특성	항목	M	SD	Duncan	t or F	p
기업규모	소기업	4.68	0.49		.207	.836
	중기업	4.67	0.59			
컨설팅 년도	2006	4.54	0.63		1.710	.164
	2007	4.73	0.48			
	2008	4.68	0.47			
	2009	4.70	0.70			
컨설팅 분야	경영전략	4.71	0.50		2.379	.051
	마케팅	4.75	0.43			
	생산관리	4.51	0.61			
	인사조직	4.63	0.53			
	재무관리	4.69	0.50			
업종	건설업	4.40	0.51	a	5.899	.001
	도소매업	4.81	0.41	b		
	서비스업	4.63	0.49	ab		
	제조업	4.62	0.55	ab		

※ Duncan의 사후검정 : 같은 문자가 있는 행은 유의한 차이가 없다($\alpha=.05$).

조사회사 특성에 따른 컨설팅 만족도의 차이를 분석한 결과 <표 5-8>과 같이 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 컨설팅만족도에 있어 조사회사의 특성 즉, 기업규모 또는 컨설팅 실시년도, 컨설팅분야, 업종 등 모든항목에서 조사회사 특성에 따른 유의수준은 없는 것으로 나타났다.

이는 신용보증기금에서 지원하는 경영컨설팅에 대한 만족도에 있어서는 기업규모, 컨설팅 지원연도, 컨설팅 분야, 업종 등에서 전반적으로 높게 나타나 관대화 경향에서 기인된 것으로 보인다.

<표 5-8> 조사 회사 특성에 따른 컨설팅 만족도

특성	항목	M	SD	Duncan	t or F	p
기업규모	소기업	4.56	0.57		.944	.346
	중기업	4.49	0.54			
컨설팅년도	2006	4.50	0.51		2.075	.103
	2007	4.41	0.68			
	2008	4.56	0.45			
	2009	4.61	0.59			
컨설팅분야	경영전략	4.50	0.60		.532	.712
	마케팅	4.59	0.53			
	생산관리	4.55	0.60			
	인사조직	4.59	0.44			
	재무관리	4.50	0.65			
업종	건설업	4.37	0.81		.673	.569
	도소매업	4.57	0.50			
	서비스업	4.50	0.66			
	제조업	4.55	0.56			

조사회사 특성에 따른 신보이미지의 차이를 분석한 결과 <표 5-9>와 같이 컨설팅 연도($p<.001$)에 따른 신보이미지는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

Duncan의 사후검정 결과, 2007년이 가장 낮았으며, 2008년 이후가 높게 나타났다. 이 또한 컨설팅 수행자세와 동일한 사유로 2009년도의 신보이미지가 2008년 이후가 높은 것은 2008년 하반기부터 전액지원 창업컨설팅의 점유비가 높아 짐에 따라 컨설팅 비용에 대하여 자비 부담이 없는 창업기업이 신용보증기금 이미지에 대하여 좀 더 높게 평가함에 따른 것으로 보인다. 이외에 기업규모, 컨설팅분야, 업종 등에 있어서는 컨설팅 만족도와 동일하게 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 5-9> 조사 회사 특성에 따른 신보이미지

특성	항목	M	SD	Duncan	t or F	p
기업규모	소기업	4.68	0.55		.209	.835
	중기업	4.70	0.49			
컨설팅년도	2006	4.75	0.43	a	6.985	.000
	2007	4.45	0.72	b		
	2008	4.64	0.48	a		
	2009	4.79	0.49	a		
컨설팅분야	경영전략	4.70	0.56		.592	.669
	마케팅	4.69	0.53			
	생산관리	4.64	0.56			
	인사조직	4.76	0.43			
	재무관리	4.62	0.61			
업종	건설업	4.40	0.83		1.562	.198
	도소매업	4.71	0.50			
	서비스업	4.65	0.60			
	제조업	4.70	0.52			

※ Duncan의 사후검정 : 같은 문자가 있는 행은 유의한 차이가 없다($\alpha=.05$).

기업특성과 척도간의 상관관계를 분석한 결과 <표 5-10>과 같이 수진 기업의 실행의지는 상사종업원($r=-.213$, $p<.001$), 총자산($r=-.115$, $p<.01$), 매출액($r=-.173$, $p<.01$)과 음의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

이는 총자산 매출액 등 규모가 갖춰진 기업 일수록 내부직원에 의해 컨설팅 수진전부터 알고 있었던 자체 문제점 및 해결방안과 컨설팅 수진후 전문가에 의한 개선방안과 크게 차이가 없다고 보기 때문인 것으로 보인다.

<표 5-10> 기업 특성과 상관분석

	상사종업원	총자산	보증잔액	매출액
자체평가 참여수준	.069	.042	.041	.027
컨설턴트평가 참여수준	-.095	-.099	-.061	-.090
컨설턴트 수행자세	-.043	.011	-.042	-.023
컨설팅 내용타당성	-.093	-.011	-.063	-.028
기업의지	-.213***	-.155**	-.081	-.173**
컨설팅만족도	-.069	-.029	-.049	-.015
신보이미지	-.018	-.005	-.039	-.003

** $p<.01$ *** $p<.001$

상관관계에 대한 분석 결과 <표 5-11>과 같이 참여도의 하위영역인 자체평가 참여수준은 컨설팅 내용타당성 $r=.410$ ($p<.001$), 컨설팅 만족도와 $r=.387$ ($p<.001$), 컨설턴트 수행자세 $r=.357$ ($p<.001$), 신보이미지 상승과 $r=.325$ ($p<.001$)과 약한 양의 상관관계가 있으며, 컨설턴트평가 참여수준은 기업의 실행의지 $r=.489$ ($p<.001$), 컨설팅만족과 $r=.219$ ($p<.001$), 신보이미지 상승과는 $r=.175$ ($p<.001$)로 약한 양의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

컨설턴트 역량의 하위영역인 컨설턴트 수행자세는 컨설팅 내용타당성은 컨설팅 수행자세 $r=.752$ ($p<.001$), 컨설팅 만족과 $r=.713$ ($p<.001$) 강한 양의

상관관계가 있으며, 신보이미지 상승과는 $r=.587(p<.001)$ 양의 상관관계가 있는 것으로 드러났다. 컨설팅 내용의 타당성은 컨설팅 만족과 $r=.745(p<.001)$ 로 강한 양의 상관관계가 있으며, 신보이미지 상승과는 $r=.573(p<.001)$ 로 양의 상관관계가 있는 것으로 드러났다.,

기업의 실행의지는 컨설팅 만족도와 $r=.109(p<.05)$ 약한 양의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

컨설팅 만족도와 신보이미지 상승과는 $r=.575 (p<.001)$ 로 양의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

<표 5-11> 상관관계분석

	1	2	3	4	5	6	7
1.자체평가 참여수준	1.0						
2.컨설턴트평가참여수준	.182***	1.0					
3.컨설턴트 수행자세	.357***	.163**	1.0				
4.컨설팅 내용타당성	.410***	.159**	.752***	1.0			
5.기업의 실행의지	.070	.489***	.081	.053	1.0		
6.컨설팅 만족도	.387***	.219***	.713***	.745***	.109*	1.0	
7.신보이미지 상승	.325***	.175***	.587***	.573***	.081	.575***	1.0

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

제 2 절 가설검증 및 결과해석

1. 가설검증

이 연구에 관한 가설의 검정을 위해, 참여도, 컨설턴트 역량, 기업의 실행의지가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 대하여 다중회귀분석을 실시한

결과는 <표 5-12>과 같다.

수진기업 참여도가 컨설팅만족도에 미치는 영향을 분석한 결과 참여도의 하위영역인 자체평가 참여수준의 유의확률은 0.058, 컨설턴트 평가 참여수준의 유의확률은 0.059로 수진기업 참여수준은 컨설팅만족도에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 수진기업의 참여수준이 컨설팅 만족도에 정의 상관관계를 가진다는 가설 H1-1, H1-2는 기각되었다. 수진기업 참여수준은 컨설팅 수행시 수진기업이 자체적으로 문제점을 파악하고 컨설팅 관련 부서나 직원 운용 등 컨설팅에 참여하는 정도를 설명하는 변수로 참여도가 컨설팅만족도에는 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

컨설팅 역량이 컨설팅만족도에 미치는 영향을 분석한 결과 컨설팅역량 하위영역인 컨설턴트 수행자세($p<.001$) 및 컨설팅 내용타당성($p<.001$) 모두 컨설팅만족도에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나 가설 H2-1, H2-2는 채택되었다.

컨설턴트 수행자세는 컨설턴트의 성실성, 수행과정에서의 적시대응성 및 적절성에 대한 설문으로 컨설턴트 수행자세가 높을수록($B=.397$) 컨설팅만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 또한 컨설팅수행시 수진기업의 문제점 및 개선안 도출에 관한 설문인 컨설팅 내용타당성이 높을수록($B=.454$) 컨설팅 만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 컨설팅 만족도를 설명하는 설명력은 62.0%이며, 컨설팅 내용타당성($\beta=.453$)이 컨설팅 만족도에 가장 높은 영향을 미치며, 컨설턴트 수행자세($\beta=.335$) 순으로 컨설팅 만족도에 영향을 주는 것으로 나타났다.

기업의 실행의지는 컨설턴트가 컨설팅 실시후 컨설팅에서 제시된 실행반안 및 개선안에 대하여 수진기업이 어느 정도 실행의지를 가지고 있는지 평가한 변수로 수진기업의 실행의지가 컨설팅 만족도에 정의 영향을 미친다는 가설 H3-1은 유의확률 0.610으로 기각되었다.

<표 5-12> 컨설팅 만족도에 미치는 영향

	<i>b</i>	SE	β	<i>t</i>	<i>p</i>
상수	-.004	.244		-.017	.986
자체평가참여수준	.065	.034	.067	1.904	.058
컨설턴트평가참여수준	.071	.038	.071	1.897	.059
컨설턴트수행자세	.397	.058	.335	6.889	.000
컨설팅내용타당성	.454	.050	.453	9.109	.000
기업의실행의지	.021	.041	.019	.511	.610
$R^2=.620$ $F=121.838(p=.000)$					

수진기업의 참여도, 컨설턴트 역량, 기업의 실행의지가 신보 이미지 상승에 미치는 영향과 컨설팅 만족도가 신보 이미지 상승에 미치는 영향을 알아보기 위해 분석한 결과 <표 5-13>과 같이 나타났다.

먼저 1단계에서 수진기업 참여도와 컨설턴트 역량, 수진기업 실행의지가 신보이미지 상승에 미치는 영향을 분석한 결과 수진기업의 참여수준은 신보이미지 상승에 영향을 주지 않는 것으로 나타나 가설 H1-3, H1-4는 기각되었다. 수진기업 참여수준은 컨설팅 수행시 수진기업이 자체적으로 문제점을 파악하고 컨설팅 관련 부서나 직원 운용 등 컨설팅에 참여하는 정도를 설명하는 변수로 참여도가 컨설팅만족도에도 영향을 주지 않고 신보 이미지상승에도 동일하게 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

컨설팅 역량이 신보 이미지 상승에 미치는 영향에 대한 분석결과 컨설팅 역량 하위 영역인 컨설턴트 수행자세($p>.001$) 및 컨설팅 내용타당성($p<.001$) 모두 신보이미지 상승에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나 가설 H2-3, H2-4는 채택되었다.

컨설턴트 수행자세가 높을수록($b=.390$), 컨설팅 내용타당성이 높을수록($b=.259$) 신보이미지가 높아지는 것으로 나타났으며, 신보이미지 상승을 설명하는 설명력은 39.5%로 나타났다. 컨설턴트 수행자세($\beta=.345$)가 신보 이미지 상승에 가장 높은 영향을 주는 것으로 나타났으며, 컨설턴트 내용타당성($\beta=.271$) 순으로 신보이미지 상승에 영향을 주는 것으로 나타났다.

수진기업의 실행의지가 신보이미지 상승에는 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타나 가설 H3-2는 기각되었다.

컨설팅 만족도가 신보이미지 상승에 정의 영향을 주는지 알아보기 위해 2단계에서 컨설팅 만족도가 추가하여 분석한 결과 컨설팅 만족도는 신보이미지 상승에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나($p<.001$) 가설 H4는 채택되었다. 컨설팅 만족도가 높을수록($b=.460$) 신보이미지가 상승하는 것으로 나타났다.

한편 컨설팅 내용타당성은 1단계에서 신보이미지 상승에 유의한 영향을 주었으나 컨설팅 만족도가 추가된 2단계에서는 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 이는 컨설팅 내용타당성은 신보이미지에 직접적인 영향을 주기 보다는 컨설팅 만족도에 영향을 주고, 다시 컨설팅 만족도가 신보이미지 상승에 영향을 주는 간접효과가 있는 것을 의미한다.

<표 5-13> 신보이미지 상승에 미치는 영향

	Step 1		Step 2	
	b	β	b	β
상수	1.140	***	1.142	***
자체평가참여수준	.073	.080	.044	.048
컨설턴트평가참여수준	.057	.059	.024	.025
컨설턴트수행자세	.390	.345 ***	.208	.184 **
컨설팅내용타당성	.259	.271 ***	.050	.053
기업의실행의지	.005	.004	-.005	-.005
컨설팅 만족도			.460	.481 ***
R^2	.395		.482	
F	48.607***		57.804***	

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

2. 결과해석

연구결과 수진기업의 참여수준 및 실행의지는 컨설팅 만족도 및 신용보증기금 이미지상승에 미치는 영향이 없고 컨설팅역량만이 컨설팅만족도 및 신용보증기금 이미지 상승에 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 수진기업이 컨설팅에 적극적으로 참여할수록, 기업의 실행의지가 높을수록 컨설팅 성과가 높아진다는 컨설팅 성과관련 선행연구 결과와는 다른 결과가 나온 것이다. 기존의 선행연구를 보면 Cohen(1992), Shapiro(1993), Pinto et al(1990) 등은 최고경영층의 지원 및 컨설팅 추진조직의 관심과 지원이 컨설팅 성과에 긍정적인 영향이 있다고 하였고 김익성(2008)은 컨설팅결과 도출된 문제점에 대한 기업의 실행의지가 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

본 연구의 연구결과가 위와 같은 선행연구들과 다른 결과가 나온 것은 신용보증기금에서 컨설팅 비용을 전액 또는 대부분 지원하고 있어 평가에 있어 지원하는 컨설팅에 대하여 평가에 있어 관대화 경향을 보이는 한계에서 오는 것인지 여타 다른 요인이 있는 것인지는 추가적인 연구를 통해 밝혀내야 할 문제로 보인다.

연구결과 신용보증기금의 이미지를 상승시키려면 수진기업의 참여수준이나 실행의지를 높이려는 노력보다는 컨설턴트의 역량중 컨설턴트의 수행자세 및 컨설팅 내용타당성을 높여야 함을 알 수 있었다.

또한 컨설팅 내용타당성이 컨설팅 만족도에 가장 높은 영향을 미치는 점을 감안하면 수진기업에 대한 경영상 애로점 및 개선안 도출능력이 신보의 신보의 컨설팅 지원서비스에 가장 중요한 점으로 부각되었다.

이는 수진기업의 참여수준이 다소 낮더라도 컨설턴트의 역량이 높으면 컨설팅 만족도가 높아지고 따라서 신보의 이미지 상승에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 제휴 컨설턴트 관리가 신보의 경영컨설팅서비스사업에서 가장 신중하여야 함이 드러난 것이다.

이상의 결과를 요약하면 <표 5-14>와 같다.

<표 5-14> 가설검증 요약

번호	가 설	채택 여부
H1-1	수진기업 자체평가 참여수준이 높을수록 컨설팅 만족도가 높을 것이다.	기각
H1-2	컨설턴트 평가 수진기업 참여수준이 높을수록 컨설팅 만족도가 높을 것이다.	기각
H1-3	수진기업 자체평가 참여수준이 높을수록 신보이미지가 높아질 것이다.	기각
H1-4	컨설턴트 평가 수진기업 참여수준이 높을수록 신보이미지가 높아질 것이다.	기각
H2-1	컨설턴트의 수행자세가 높을수록 컨설팅 만족도가 높을 것이다.	채택
H2-2	컨설팅 내용타당성이 높을수록 컨설팅 만족도가 높을 것이다.	채택
H2-3	컨설턴트의 수행자세가 높을수록 신보이미지가 높아질 것이다.	채택
H2-4	컨설팅 내용타당성이 높을수록 신보이미지가 높아질 것이다.	채택
H3-1	수진기업의 실행의지가 높을수록 컨설팅만족도가 높을 것이다.	기각
H3-2	수진기업의 실행의지가 높을수록 신보이미지가 높아질 것이다.	기각
H4-1	컨설팅 만족도가 높을수록 신보이미지가 높아질 것이다.	채택

제 6 장 결 론

1. 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 컨설팅 서비스 지원기관인 신용보증기금의 이미지 향상에 컨설팅 수행과정상 영향요인이 무엇인지에 대한 실증연구를 하였다. 연구결과에 따라 신용보증기금 이미지 향상을 극대화하기 위한 컨설팅서비스를 제공하기 위한 연구이다.

연구한 실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째 컨설팅지원기관의 브랜드 이미지를 극대화하기 위해서는 컨설팅역량을 함양시키는 것이 중요하다. 신보는 270여명의 전문컨설턴트를 운용하고 있으며 매년 재계약을 통해 컨설턴트를 선정하고 있는바 연구결과에 따라 컨설턴트 선정 시 역량이 부족한 컨설턴트는 퇴출시킴으로서 전체 컨설턴트 POOL의 역량제고 노력이 필요함이 나타난 것이다.

둘째 컨설턴트 수행자세는 컨설팅 만족도는 물론 지원기관 이미지 향상에 직접적으로 영향을 주는 것으로 나타나 제후 컨설턴트의 윤리의식 함양과 성실성 제고노력이 필요한 것으로 나타났다.

셋째 컨설팅 만족도를 높이기 위해서는 컨설팅 내용타당성 즉, 애로점 및 해결방안 제시가 제일 중요한 요소로 나타났다. 이를 위해서는 PM이 우선적으로 컨설팅 신청기업의 애로점이 무엇인지 개략적으로 파악하여 해당 분야별 컨설팅 경험이 풍부한 전문 컨설턴트에 배정함으로써 신청기업의 문제점을 정확히 도출하고 해결 방안을 제시하여 줄 수 있도록 컨설턴트 관리를 철저히 하여야 할 것으로 보인다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 신용보증기금에서 컨설팅서비스를 지원한 보증기업들은 신용보증기금에서 컨설팅비용을 일

부 또는 전액 부담하여 지원하기 때문에 조사설문 응답시 실질적인 컨설팅 내용에 불구하고 관대화 경향을 보일 수 있다는 점이다. 이를 보완하기 위해서는 수진기업이 일부 부담하는 컨설팅기업의 설문만을 별도로 추출하여 확인하여야 할 것으로 보인다.

둘째, 컨설팅 수진기업들의 실질적인 경쟁력이 향상되었다고 볼 수 있는 경영성과에 컨설팅 수행과정상 어떤 요인이 중요한지 분석하지 못하였다는 점이다.

연구자가 본 연구와는 별도로 신용보증기금의 컨설팅 지원 기업중 경영성과 데이터를 가지고 있는 보증기업을 대상으로 컨설팅 전후 성과 향상 정도를 분석한 결과 <표6-1>과 같이 컨설팅 전보다 컨설팅 실시후 경영성과가 높아지는 것으로 나타났다.

컨설팅 실시 1년전 대비 컨설팅 실시 1년후 경영성과를 보면 매출액 증가율은 평균 32.7%, 영업이익 증가율은 평균 23.7%, 총자산증가율은 평균 50.6% 증가하였고, 부채비율은 -3.7% 감소한 것으로 나타나 컨설팅 실시에 따라 경영성과가 향상되는 것으로 나타났다. 또한 종업원수도 3.5% 증가하여 매출액 등 경영성과 향상에 따라 채용도 증가하여 경영컨설팅이 고용효과도 가져오는 것으로 나타났다.

<표 6-1> 컨설팅 전후 성과 향상 정도

	개수	평균	표준편차	최소	Q1	중위수	Q3	최대
매출액 증가율(t1/t-1)	156	32.7	56.5	-44.4	-2.5	18.7	45.1	176.9
영업이익 증가율(t1/t-1)	157	23.7	160.1	-333.7	-37	18.9	86.2	385.6
총자산 증가율(t1/t-1)	158	50.6	63	-19.6	9.5	33.6	65.7	238.2
부채비율 증가율(t1/t-1)	171	-3.7	69.3	-100	-45	-15.1	21.4	187.6
보증잔액 증가율(t1/t-1)	187	16.5	76.6	-100	-15.6	-2.9	40	225
종업원수 증가율(t1/t-1)	225	3.5	16.5	-23.1	0	0	0	58.3

t-1 : 컨설팅 수행 1년전 t1 : 컨설팅 수진 1년 후(극단치 ± 5% 조정)

향후 컨설팅 수진기업에 대하여 지속적으로 재무성과 추이를 분석하고 컨설팅 수진기업들과 비 수진기업에 대한 중장기 재무성과를 비교하여 컨

설팅이 재무성과에 미치는 영향 및 재무성과에 미치는 영향 요인이 무엇인지 연구할 필요가 있을 것으로 보인다.

다만, 위 연구를 함에 있어 거래선 변경, 자금조달, 신제품 개발 등을 포함한 내외부 경영환경변화 등 외생변수를 통제하여야 하는데 이를 위해 컨설팅을 받지 않은 동일한 기업 집단군과 비교 분석이 이루어 져야 좀더 완전한 연구가 될 것이다.



【참 고 문 헌】

1. 국내문헌

- 곽홍주, 경영컨설팅과 부동산컨설팅 성과 향상 요인에 관한 연구, 2008년
- 김광용, 김명섭, 이채언, 이용희, 「비즈니스컨설팅서비스의 이해와 활용」, 도서출판 청람, 2008년
- 김상훈, 자영업 컨설팅이 소상공인의 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구, 2009년
- 김용주, 호텔기업 인터넷 마케팅 실행요인이 이용자 만족도 및 호텔기업 이미지 제고에 미치는 영향, 2009년
- 김익성, 중소기업 컨설팅이 경영성과에 미치는 영향분석, 2008년
- 김행숙, 의료서비스 품질, 고객만족, 고객충성도 및 브랜드이미지의 관계에 관한 연구, 2007년
- 김정기, 「새PR론」, 탐구당, 1981년
- 리핀코트 브랜드 전략회사 : <http://www.lippincott.com/aboutus/index.shtml>
- 미국경영컨설팅트협회(AMCF, Association of Management Consulting Firms) 홈페이지 : <http://www.amcf.org>
- 민경룡, 창업컨설팅이 창업기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구, 2010년
- 박문규 외, ERP시스템의 구축에 있어 단계별 완성도간의 관계분석 및 시스템 성과에 미치는 영향, 한국경영정보학회, 2002년
- 박오성, 「고객만족을 위한 서비스 경영론」 한국학술정보(주), 2008년
- 박재진, 「Corporate Image란 무엇인가?」. 디자인포장, 1975년
- 박혜영, 공기업의 사회공헌활동과 기업이미지, 고객만족도 간의 관계 연구, 2008년
- 변종수, 창업기업의 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구, 2009년
- 엔투르 컨설팅 : <http://www.enttrue.com/>

영국 경영컨설팅협회(IMC, Institute of Management Consultants),
 홈페이지 : <http://www.imcconsultinggroup.co.uk>
 오명관, e-CRM에 의한 고객성파가 기업이미지 및 신뢰에 미치는 영향 연구, 2010년
 우소영, 기업-공중관계성과 기업이미지의 가치에 관한 연구, 2008년
 이국희, 기업정보시스템의 평가를 위한 모형, 경영정보학연구, 1992년
 이상민역, 「데이비드 아커의 브랜드 경영」(브랜드앤컴퍼니)(원전 David A.Aker Building Strong Brands), 2003년
 이유재, 「서비스 마케팅」, 학현사, 2005년
 이유재, 이준엽, 서비스 품질의 측정과 기대효과에 대한 재고찰 : KS-SQ1 모형의 개발과 적용“마케팅연구”, 2001년
 장영, 경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석, 1997년
 전경련중소기업센터, 중소기업 경영애로 해소를 위한 경영컨설팅 활성화 방안, 2010년
 전기수, 중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구, 2009년
 전현선, 전략컨설팅에서 참여팀들의 역할 및 능력, 상호작용에 관한 해석학적 사례연구, 2005년
 조병두, 브랜드이미지가 상품권구매행동에 미치는 영향에 관한 연구, 2002년
 조영대, 「비즈니스컨설팅서비스」, 남두도서, 2007년
 지식서비스산업백서(2010년), 지식경제부 정보통신산업진흥원, 2010년
 한종극 역, 「경영컨설팅(Management Consulting)」, Guru consulting, 원전 Milan Kubr, 1999년
 정창훈, 권오영 역, 「기업브랜드의 전략적 경영」비즈니스북스(원전 Mary Jo Hatch and Majken Schultz) Taking Brand Initiative ; How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through, 2010년

2. 국외문헌

- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D.R. Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*. 1994년
- Anderson, E.W. & Sullivan, M.W. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 1993년
- Bantel, K. A., & Jackson, S.E. Top Management and Innovations in banking : Does the Composition of the Top Team Make a difference?, *Strategic Management Journal*, 1989년
- Beer, M., Eisenstat, R. & Spector, B., Why Change Program Don't Produce Change, *Harvard Business Review*, 1990년
- Boorstin, D.J. *The Image : A guide to pseud events in america* New York, Random House, 1991년
- Boulding, Kenneth E., *The Image*. Uni of Michigan Press, 1956년
- Chuck chakrapani, How to Measure Services quality & customer satisfaction, American marketing association, 1998년
- Craig C. Lundberg, Toward a General Model of Consultancy, *Journal of Organizational Change Management*, 1997년
- David A. Aaker, "The value of brand equity", *Journal of Business Strategy*, 1992년
- Dowling, G. R., *Management your corporate image*, Industrial Marketing Management, 1986년
- Duka, S. & Roshwalb. *A dictionary for marketing reseach*(NY : Audirs&Surveys Inc., 1983년
- Engel, J. F., Kollat, D.T., & Blackwell, R.D, *Consumer behavior* .New York, Holt, Rinehart & Winston. 1982년
- Ferbe, R., *Handbook of marketing research*(NewYork :McGraw-Hill), 1974년

- Fraser Ieane, Consunselling and International skills, Adelaide institute of TAFE, Small trainning Center, 1998년
- Fleming, S.C., Compatibility Pays Off, The Journal of Business Strategy, 1989년
- Fritz Steele, Consulting for Organizational Change, University of Massachusetts Press, 1975년
- Greiner Larry E., and Robert O., Metzger, Consulting to Management, Prentice-Hall, 1983년
- Haward, J. A.,& Sheth, J.N. The theory of buyer behavior. New York John Wiley & Sons 1969년
- Hunt, H. K. CS/D-Overview and future research direction in conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction. In H. K. Hunt. Marketing Science Institute, 1977년
- Ivana Adamson, Management Consultant Meet a Potential Client for the First Time : the Pre entry Phase of Consultancy in SMES and the Issue of Qualitative Research Methology, 2000년
- Kerzner, H., Project Management, Van Nostrand Reinhold, 1984년
- Kreklow Steven R., Government Finance Review, 2006년
- Larson, E.W. & Gobeli, D.H, Significance of Project Management Science on Development Sucess, IEEE Transactions on Engineering Management, 1989년
- Markham Calvert, Pratical Management Consultancy, Accountancy Books, 1991년
- Mcougall P.P., Jeffrey G.C., The effect of industry growth and strategic bredth on new venture performance and strategic content, Strategic Management Journal, 1994년
- Mcmullan, W.Ed & W.A. Long, Developing New Ventures, Harcourt Brace Jovanovich, 2001년
- Milan Kubr, Management Consulting, Guruconsulting, 1999년

- Pinto, J. K & Slevin, D.P., Critical Factors in Successful Project Implementation, Transactions on Engineering Management, 1987년
- Peter Block, Flawless Consulting : A guide to understanding your expertise, University Associates, 1991년
- Pierce, J.L. & Delbecq, A.L., Organizational Structure, Individual Attitudes and Innovation, 'Academy of Management Review, 1977년
- Reger, W. Schmenner, How Can Service Business Survive and Prosper?" Sloan management Review. 1986년
- Reichheld, F. F.& Sasser, W.E Zero defections: Quality comes to services. Harvard Business Review, 1990년
- Remenyi, D, Money A, and Sherwood Smith M, Effective Measurement & Management of IT Costs & Benefits, Butterworth Heinemann, Oxford, England, 2000
- Ron McLachlin, Service Quality in Consulting : What is Engagement Success?" Managing Service Quality, 2000년
- Schein, A General Philosophy of Helping : Process Consultation", Sloan Management Review, 1990년
- Shapiro, E.C, Eccles, R.G. & Soske T.L., Consulting:Has the Solution Become part of the Problem?, Sloan Management Review, 1993년
- Simon Alan and Kumar Vanya, Client Views on Strategic Capabilities Which lead to Management Consulting Success, Management Design, (2001)
- Schwartz, D., Introduction to marketing management: Principles(Practices and process, NY:Harcourt Brace Jovanovich. Inc, 1995
- Tiles, S., Understanding the Consultant's Role, Harvard Business Review, 1961년
- Visscher. k, capturing the competence of management consulting work, Journal of Workplace Learning, 2006년
- Tse, D, K., & Peter, C. W. Model of consumer satisfaction : An extension. Journal of Marketing Research. 1968년

- Walker James, Consulting Outcomes Research, ND Small Business Development Center, University of North Dakota, 2004년
- Webster, F. E. Jr. Marketing communication ; Modern promotional Strategy. NY: John Wiley & Sons, 1971년
- Weill, P., and M. H. Olson, Managing investment in information technology: mini case examples and implication', MIS Quarterly, Vol.13, No.1, 1989년
- Westbrook, R. A., & Oliver, R.L. Developing better measure of consumer satisfaction : some preliminary results. In K. B. Monroe, Advances in Consumer Research. Ann Arbor, Mi: Association for Research.
- Williams & Woodward, The competitive consult : a client-oriented approach for achieving superior performance." The MacMillian Press itd, 1994년
- Winters, L.c., The effect of brand advertising on company image: Implications for corporate advertising, 1996년
- Zeira, Y. & Avedisian, J., Organizational Planned change : Assessing the Chances for Success, "Organizational Dynamics, 1989

부록

설문지 : 지원기관 이미지 상승에 미치는 중소기업 경영 컨설팅성과 영향요인에 관한 실증적 연구

본 논문은 신용보증기금의 컨설팅을 지원 받은 중소기업 및 컨설턴트를 대상으로 신용보증기금에서 실시한 설문을 바탕으로 연구하였음.

경영컨설팅 만족도 및 신보 이미지 향상 평가 설문서 (기업용)

귀사의 무궁한 발전을 기원하오며, 신용보증기금 경영컨설팅에 적극 참여하
여 주신데 대하여 감사드립니다. 이번에 실시한 경영컨설팅에 대한 고객
의 의견을 바탕으로 향후 보다 효과적인 컨설팅을 수행하기 위해 설문조사를
실시하오니, 설문지를 작성하신 후 FAX로 보내주시기 바랍니다.

년 월 일

☞ 보내실 곳 : FAX (02) 710-4400

☐ 기업체명 : _____

☐ 컨설팅 및 컨설턴트 평가

구 분	평 가 항 목	5	4	3	2	1
		매 우 그렇다	그렇다	그 저 그렇다	그렇지 않 다	전 혀 그렇지 않 다
컨설턴트 수행자세 및 진 행 만 족 도	▪ 컨설턴트는 귀사와 협의한 계획에 따라 성실하게 업무를 수행하였다					
	▪ 컨설팅과정에 있어 컨설턴트가 귀사의 요청사항에 대하여 적시에 대응하였다					
	▪ 전반적인 컨설팅 수행과정은 적절하고 타당성 있게 진행되었다					
컨설팅 내 용 타당성	▪ 컨설턴트는 귀사의 현재 상태와 문제점을 정확하게 파악하고 도출하였다					
	▪ 컨설턴트 제시 개선안(실행방안)은 구체적이고 실현가능한 것이다					
컨설팅 만족도	▪ 전반적인 컨설팅 결과에 만족한다					
	▪ 신보 경영컨설팅을 다시 받아보고 싶다					

□ 기업의 컨설팅 참여수준

평 가 항 목	5	4	3	2	1
	매 우 그렇다	그렇다	그 저 그렇다	그렇지 않 다	전 혀 그렇지 않 다
▪ 귀사는 컨설팅 착수전 귀사의 문제점(컨설팅 과제)을 명확히 알고 있었다					
▪ 귀사는 컨설팅 기간동안 컨설턴트 전담직원 또는 부서를 지정하여 운영하였다					
▪ 경영진은 직원들이 적극적으로 컨설팅에 참여할 수 있도록 지원하였다					

□ 신보 경영컨설팅 지원에 대한 평가

평 가 항 목	5	4	3	2	1
	매 우 그렇다	그렇다	그 저 그렇다	그렇지 않 다	전 혀 그렇지 않 다
▪ 신용보증기금의 역할 제고 및 이미지 향상에 기여하고 있다					

기업체명 :

대 표 자 : (인)

경영컨설팅 만족도 및 신보이미지 향상 평가 설문서 (컨설턴트용)

경영지원단 위원님의 건승을 기원하오며, 신용보증기금 경영컨설팅에 관심을 갖고 적극 참여하여 주신데 대하여 감사드립니다.

이번에 실시한 신보 경영컨설팅에 대한 위원님의 의견을 바탕으로 향후 보다 효과적인 경영컨설팅 사업을 수행하고자 하오니, 설문지를 작성하신 후 FAX로 보내주시기 바랍니다.

년 월 일

☞ 보내실 곳 : FAX (02) 710-4400

□ 기업체명 : _____

□ 기업의 참여수준

평 가 항 목	5	4	3	2	1
	매 우 그렇다	그렇다	그 저 그렇다	그렇지 않 다	전 혀 그렇지 않 다
▪ 기업은 컨설팅 착수전 기업의 문제점을 알고 있었으며, 컨설턴트와 협의하여 컨설팅과제를 제시하였다					
▪ 기업은 컨설팅 담당직원 또는 부서를 지정하여 운영하였다					
▪ 기업은 컨설팅이 원활하게 진행될 수 있도록 적극적으로 협조하였다					
▪ 경영진은 컨설턴트가 기업에 대하여 솔직히 말할 수 있는 분위기를 조성하는 등 심리적 지원을 하였다					
▪ 경영진은 컨설팅에서 제시된 실행방안 및 개선안을 이행할 의지가 있었다					

□ 신보 경영컨설팅 지원에 대한 평가

평 가 항 목	5	4	3	2	1
	매 우 그렇다	그렇다	그 저 그렇다	그렇지 않 다	전 혀 그렇지 않 다
▪ 신용보증기금의 역할 제고 및 이미지 향상에 기여하고 있다					

년 월 일

컨설턴트 : (인)

ABSTRACT

A Empirical study on the Factors of Performance of SMEs management consulting upon enhancing the image of consulting fee support company

- Focused on the SMEs management consulting by the KCGF

Lee, Insu

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service &

Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

This paper aims at studying management consulting performance factors influencing on Enterprise-Supporting Company's upgrading image targeting on small and medium-sized businesses and consultants supported with Management Consulting costs by Korea Credit Guarantee Fund (KODIT). In other words, this study is supposed to comprehend whether the consulting diagnosed company, supported by KODIT, whose consulting participation degree, the consultant's capability and company's practice willingness for improvement from the consulting result can affect positive influence to the consulting satisfaction - that represents the consulting supporting performance. Also, according to the Consulting Satisfaction, this attempts to find out if there will be positive influence on the KODIT's upgrading image.

As a result of the study, diagnosed company's participation level or practice willingness has no influence on the consulting satisfaction and the Consultant Performance Attitude($P<.001$) or the Consulting Content Validity($P<.001$) which is in the low part of the Consulting Capacity affects to some degree on the consulting

satisfaction. The Power of Explanation that represents the consulting satisfaction is 62%. The consulting content validity($\beta=.453$) has the highest influence on the consulting satisfaction and the consultant performance attitude($\beta=.335$) follows the next. Also, conducting a study on the effect which affects upgrading enterprise -supporting company's image, it turns out that only the consultant performance attitude($P<.001$) or the consulting content validity($P<.001$) can influence upgrading enterprise-supporting company's image. It showed that the higher the consultant performance attitude($b=.390$) and the consulting content validity($b=.259$) are, the better the enterprise-supporting company's image is. And the power of explanation that represents the enterprise-supporting company's upgrading image was 39.5%. On the other hand, we also found out the influence that consulting satisfaction, which is related to the performance of management consulting, affects to the enterprise-supporting company's upgrading image. As a result, we can say that the consulting satisfaction affects to some degree on the enterprise-supporting company's upgrading image($P<.001$) and the higher the consulting satisfaction ($b=.460$), the higher the enterprise-supporting company's upgrading image($b=.460$).

According to the study, in order to obtain consulting performance for the enterprise-supporting company's upgrading image, it turns out that the consulting capability is the most important factor. That is, we need to manage consultant's performance attitude and the consulting content validity which belong to the low level of the consulting capability. The consultant performance attitude signifies consultant's honesty, timely responsiveness for company's requirements, propriety on performance process, and so on. It means that the consultant's ethics and honesty should be managed appropriately. Also, the consulting content validity is the capacity of drawing problems or improvements from the diagnosed company and it means that we need excellent consultants who have a wide range of consulting experience when contracting with consultants.

The limitation of this study is that when we estimate many variables about the result of consulting, we did not allow for the management performance of the diagnosed company. After conducting the management consulting, it can be possible to figure out the financial performance within short time, but we have to consider that mostly it takes around two to three years or more. By continuously analyzing the financial performance focused on the diagnosed company, we need to find out additionally: concerning the substantial management performance, how much the consulting was helpful and which factor was the strongest one to affect the performance.

Key word : managementconsulting, consulting performance, consultant's
capability, practice willingness, consulting satisfaction, image

